

特许经营权的吸引力

Eine präferenzanalytische Studie am Beispiel von Investoren im markengebundenen Vertragshandel der Automobilwirtschaft in der Volksrepublik China

Die Ergebnisse, Meinungen und Schlussfolgerungen dieser Dissertation
sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen AG.



Universität Hildesheim

Dissertation zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
am Fachbereich IV der Universität Hildesheim

Franchise-Attraktivität

特许经营权的吸引力

Eine präferenzanalytische Studie am Beispiel von Investoren im markengebundenen
Vertragshandel der Automobilwirtschaft in der Volksrepublik China

Betreuer: Prof. Dr. Klaus Ambrosi

Vorgelegt von
Fabian Bruns (M.Sc.)
Hannover, 2014

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Teilnahme am Doktorandenprogramm bei Volkswagen entstanden. Im Rahmen dieses Programms war ich in der Vertriebsstrategieabteilung des Unternehmens tätig. Der Schwerpunkt meiner Tätigkeit lag im Bereich des Business- und Risikomanagements im Vertragshandel. Die strategische Ausrichtung des Vertragshandels inkludiert neben den Anforderungen der Kunden und des Herstellers auch die Belange der Investoren, die als rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmer in den Vertragshandel investieren. Im Rahmen meiner Arbeit habe ich mich vor allem auf die Perspektive der Investoren konzentriert.

Während einer ersten Literaturrecherche wurden in diesem Bereich große Forschungslücken deutlich. So konnte in der Handelsforschung kein Ansatz identifiziert werden, welcher die Belange von Investoren im Vertragshandel berücksichtigt. Auch in der automobilspezifischen Literatur werden die Investoren im Vertragshandel nur unzureichend betrachtet. Neben diesen Forschungslücken richtete sich mein Interesse auf ein weiteres Themengebiet. Innerhalb der deutschsprachigen wissenschaftlichen Publikationen zum Thema Automobilhandel orientiert sich ein Großteil der Arbeiten an den Herausforderungen auf dem deutschen oder europäischen Markt. Wissenschaftliche Studien auf dem chinesischen Automobilmarkt – der heute vor dem amerikanischen Markt der größte Automobilmarkt der Welt ist – sind hingegen selten. Dabei weist der chinesische Markt eine Vielzahl an Besonderheiten auf. Hierzu zählen neben den kulturellen vor allem auch die wirtschaftlichen Besonderheiten des Landes. Während einer dreiwöchigen Reise von der Hauptstadt Peking bis nach Hongkong konnte ich mir einen persönlichen Eindruck von dem Land und seiner Kultur machen. Dies motivierte mich zusätzlich, die vorliegende wissenschaftliche Arbeit zu erstellen.

Abschließend möchte ich die Gelegenheit nutzen, mich bei verschiedenen Personen zu bedanken, die mich in den vergangenen Jahren unterstützt und begleitet haben. Allen voran danke ich Herrn Professor Dr. Klaus Ambrosi für die Betreuung während der Erstellung dieser Arbeit, in besonderem Maße auch für die stets konstruktive Kritik, die mir gewährten Freiheiten bei der Erstellung dieser Arbeit und die kontinuierli-

che Unterstützung auch in Zeiten, in denen die Arbeit ins Stocken geraten ist oder eine thematische Neuausrichtung stattgefunden hat.

Neben der akademischen Betreuung durch den Lehrstuhl habe ich in den ersten zwei Jahren meiner Promotionszeit erhebliche Unterstützung von Seiten meiner damaligen Vorgesetzten, Herrn Dr. Stephan Wöllenstein und Herrn Thorsten Jaede, erfahren. Sie waren maßgeblich an der Themenfindung und der Herstellung des Kontaktes zu den chinesischen Kollegen in Peking beteiligt. Besonders möchte ich in diesem Rahmen auch Herrn Axel Oberdick vom Kooperationsunternehmen in China für die gute Zusammenarbeit danken. Durch ihn ist der Kontakt zu den chinesischen Investoren, die im Rahmen der „Franchise Attractiveness“ Studie befragt wurden, erst entstanden. Schließlich danke ich meinen aktuellen Vorgesetzten, Herrn Roland Ottacher und Herrn Sebastian Lanksch, die mir in den letzten Monaten meiner Promotionszeit stets den Rücken freihielten und ein hohes Maß an Verständnis für meine Arbeit aufbrachten.

Neben der Betreuung durch den Lehrstuhl und das Kooperationsunternehmen wurde mir in den vergangenen Jahren die Unterstützung von vielen weiteren Personen zuteil. So danke ich Herrn Wolfgang Renninger für die Kontrolle der Skripte, Herrn Stephan Meyerding für die anregenden Diskussionen, meinem Bruder Arne Bruns für die Gestaltung der in den Abbildungen genutzten Piktogramme sowie Herrn Ang Li und Herrn Jun Zhou für die Übersetzungen. Abschließend danke ich meinen Eltern und meiner Ehefrau, denen ich zusammen mit meiner Tochter diese Arbeit widme.

Fabian Bruns

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	X
Kurzfassung.....	XIII
Abstract.....	XIV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	6
2 Verortung in der Wissenschaft.....	9
2.1 Handelswissenschaft als Spezialgebiet der Betriebswirtschaftslehre	9
2.2 Interdependenzen ausgewählter Forschungsansätze	12
3 Vertragshandel der Automobilwirtschaft.....	17
3.1 Reformen in China und der Beginn der Automobilwirtschaft.....	17
3.2 Absatzkanäle der Automobilwirtschaft.....	23
3.3 Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Geschäftsmodells.....	26
3.3.1 Ausrichtung der Betriebsformen und -typen am Kunden	26
3.3.2 Prozessuale Betrachtung der Händlernetzplanung.....	35
3.3.3 Vertragliche Bindung der Investoren	42
3.3.3.1 Gestaltung des Geschäftsmodells durch Verträge	42
3.3.3.2 Vollständigkeit und Spezifität der Verträge.....	46
3.4 Händlerzufriedenheit und Netzbereinigung.....	53
4 Investitionsentscheidungen in ein Autohaus und die Problematik der Messung.....	60
4.1 Prozess einer Investitionsentscheidung.....	60

4.2	Bewertung von Investitionsalternativen in Praxis und Wissenschaft.....	66
4.3	Verfahrenstypen zur Präferenzmessung von Investoren.....	69
5	Empirische Ansätze zur Ermittlung von Eigenschaften mit Einfluss auf die Präferenzen.....	76
5.1	Empirische Grundlage der Gruppendiskussion und der Experteninterviews	76
5.2	Personen- und unternehmensbezogene Eigenschaften.....	82
5.3	Ressourcenbezogene Eigenschaften	90
5.4	Objektspezifische Eigenschaften	97
5.4.1	Ergebnisse der Gruppendiskussion	97
5.4.2	Merkmale und Ausprägungen eines Geschäftsmodells.....	100
5.5	Darstellung des Forschungsmodells und der Hypothesen	113
6	Messung von Präferenzen	131
6.1	Messung der objektbezogenen Eigenschaften mit der Conjoint-Analyse ..	131
6.1.1	Varianten der Conjoint-Analyse.....	131
6.1.2	Auswahl eines geeigneten Verfahrens zur Messung der Franchise- Attraktivität	138
6.1.3	Durchführung einer Conjoint-Analyse	144
6.2	Durchführung einer Adaptiven Conjoint-Analyse	151
6.2.1	Ablauf einer Adaptiven Conjoint-Analyse	151
6.2.2	Ermittlung der Teilnutzwerte im kompositionellen Teil	154
6.2.3	Ablauf der Paarvergleichsphase im dekompositionellen Teil.....	158
6.2.4	Kalibrierung der Teilnutzwerte und Ermittlung der Validität	161
6.3	Mögliche Herausforderungen bei der Datenerhebung in China	164
6.4	Erhebung, Reinigung und Analyse der Daten.....	165
7	Ergebnisse der empirischen Studie	170
7.1	Investorenbezogene Eigenschaften.....	170
7.1.1	Unternehmensbezogene Eigenschaften	170
7.1.2	Personen- und ressourcenbezogene Eigenschaften	178

7.2	Präferenzstrukturen von Investoren im Automobilhandel	189
7.3	Money-Only und Lifestyle Investorentypen.....	196
7.4	Einfluss auf die Präferenzen von Investoren	203
7.4.1	Unternehmensbezogene Eigenschaften	203
7.4.2	Personenbezogene Eigenschaften.....	217
7.4.3	Ressourcenbezogene Eigenschaften.....	227
8	Diskussion und Ableitung von Handlungsempfehlungen	235
8.1	Diskussion der Ergebnisse.....	235
8.2	Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis	242
	Literaturverzeichnis.....	245
	Anhangsverzeichnis	279
	Anhänge	283

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beziehungsgeflecht zwischen Investor, Kunde, Hersteller und Handel	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	7
Abbildung 3: Verortung der Arbeit	10
Abbildung 4: Phasen der Handelswissenschaft	11
Abbildung 5: Gestaltung des Handels durch den Hersteller und den Investor	14
Abbildung 6: Forschungsansätze mit Bezug auf Investitionsentscheidungen	16
Abbildung 7: Glaubwürdigkeit und Informationsgehalt verschiedener Quellen bei der Kundengewinnung	28
Abbildung 8: Mögliche Betriebsformen im Vertragshandel	31
Abbildung 9: Herstellermarken und Händlerloyalität	34
Abbildung 10: Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.....	35
Abbildung 11: Prozess der Händlernetzplanung	36
Abbildung 12: Vollständigkeit der angeforderten Informationen	41
Abbildung 13: Vollständigkeit der Verträge in den USA.....	47
Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gestaltungsfreiräumen im Vertragshandel und Rentabilität.....	49
Abbildung 15: Standards und die Gefahr für die Investoren	52
Abbildung 16: Service-Quality-Model	57
Abbildung 17: Prozess der Investitionsentscheidung.....	61
Abbildung 18: Wertetreiber der Franchise-Attraktivität	64
Abbildung 19: Verfahren zur Präferenzmessung	71
Abbildung 20: Einordnung verschiedener kompositioneller Verfahren	72
Abbildung 21: Anzahl und Herkunftsland der Teilnehmer je Gruppe.....	77
Abbildung 22: Unterschied zwischen Staats- und Privatunternehmen	89
Abbildung 23: Organisationsstruktur eines Autohändlers in China.....	93
Abbildung 24: Identifizierte Merkmale mit Einfluss auf die Franchise-Attraktivität.....	99
Abbildung 25: Forschungsmodell der Hauptstudie	114
Abbildung 26: Zusammenhang zwischen den Ressourcen	126
Abbildung 27: Varianten der Conjoint-Analyse	132
Abbildung 28: Trade-Off-Matrix	133
Abbildung 29: Darstellungsformen der Merkmale	147

Abbildung 30: Darstellungsform des Shelf-Facing	149
Abbildung 31: Ablaufschritte der Adaptiven Conjoint-Analyse	153
Abbildung 32: Investitionsszenario	154
Abbildung 33: Bewertung der Merkmalsausprägungen	156
Abbildung 34: Ermittlung der Wichtigkeiten der Merkmale	157
Abbildung 35: Paarvergleichsphase mit zwei Merkmalen	159
Abbildung 36: Kalibrierungsphase	162
Abbildung 37: Ansätze der Clusterung zur Ermittlung von Investorentypen	169
Abbildung 38: Verteilung der Anzahl der Herstellermarken je Investor	173
Abbildung 39: Branchenzugehörigkeit	176
Abbildung 40: Return on Investment im Automobilhandel in China	177
Abbildung 41: Erwartungen in die Zukunft	183
Abbildung 42: Netzwerke und Ressourcenzugang	186
Abbildung 43: Mittelwerte aller Teilnutzwerte der Merkmalsausprägungen	192
Abbildung 44: Relative Wichtigkeiten der Merkmale	196
Abbildung 45: Wichtigkeiten nach präferenzbezogenen Investorentypen	200
Abbildung 46: Teilnutzwerte nach präferenzbezogenen Investorentypen	202
Abbildung 47: Unternehmensgröße und Wichtigkeiten	206
Abbildung 48: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte nach Anzahl der Herstellermarken im Portfolio	209
Abbildung 49: Teilnutzwerte der Ausprägungen des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben	211
Abbildung 50: Aktuelle Rentabilität und deren Einfluss auf die Wichtigkeit der Merkmale	214
Abbildung 51: Präferenzstrukturen ehemaliger Staatsunternehmen	217
Abbildung 52: Risikoaversität und Wichtigkeiten	220
Abbildung 53: Risikoaversität und Teilnutzwerte der Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards	222
Abbildung 54: Wichtigkeiten der Merkmale nach den Erwartungen der Investoren in die wirtschaftliche Entwicklung Chinas	224
Abbildung 55: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung Chinas und die Teilnutzwerte der Investoren bezogen auf die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards	225
Abbildung 56: Einfluss von Renditeerwartungen auf die Präferenzstrukturen	227

Abbildung 57: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte in Bezug auf die Fähigkeit Mitarbeiter zu rekrutieren	229
Abbildung 58: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte in Bezug auf die Fähigkeit Mitarbeiter zu binden	230
Abbildung 59: Einfluss von Zugang zu Kapital auf die Wichtigkeiten	232
Abbildung 60: Einfluss von Kapital auf die Teilnutzwerte.....	234

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interviewpartner in der dritten Vorstudie	80
Tabelle 2: Rentabilität nach verschiedenen Handelsunternehmen.....	105
Tabelle 3: Anzahl der Autohäuser und Fahrzeugvolumina	171
Tabelle 4: Herstellermarken nach Herkunftsland	174
Tabelle 5: Netzwerke nach Tätigkeitsgebiet.....	180
Tabelle 6: Abnehmender Grenznutzen der Teilnutzwerte der Ausprägungen.....	194
Tabelle 7: Mittelwerte der investorenbezogenen Eigenschaften nach präferenzbezogenen Investorentypen.....	199
Tabelle 8: Übersicht der Ergebnisse der Studie „Franchise Attractiveness“	235-237

Abkürzungsverzeichnis

#	-	Nummer
\$	-	United States Dollar
&	-	Und
§	-	Paragraph
€	-	Euro
Abw.	-	Abweichung
ACA	-	Adaptive Conjoint-Analyse
AG	-	Aktiengesellschaft
AH	-	Autohäuser
ANOVA	-	Analysis of Variance
Anz.	-	Anzahl
ASEAN	-	Association of Southeast Asian Nations
Bd.	-	Band
BIP	-	Bruttoinlandprodukt
BRIC	-	Brasilien, Russland, Indien und China
BYD	-	Build your Dreams
bzw.	-	Beziehungsweise
ca.	-	Circa
CBC	-	Choice-Based-Conjoint
CCA	-	Customized Conjoint-Analyse
CCC	-	Customized-Computerized-Conjoint-Analysis
CCP	-	Chinese Communist Party
CEO	-	Chief Executive Office
CIA	-	Central Intelligence Agency
CICD	-	Corporate Identity Corporate Design
CSRC	-	China Securities Regulatory Commission
DAS	-	Dealer Attitude Study
DB	-	Deutsche Bank
DCE	-	Dealer Capability Evaluation
Df	-	Degrees of Freedom
DFMC	-	Dongfeng Motor Company
DFV	-	Deutscher Franchise-Verband
Diff.-Wert	-	Differenzwerte
DSI	-	Dealer Satisfaction Index
e.V.	-	Eingetragener Verein
EFS	-	Enterprise Feedback Suite
ebd.	-	Ebenda
et al.	-	Et alia/et aliud/und andere
EU	-	Europäische Union
F	-	Forschungsfrage
f./ff.	-	Folgende bzw. fortfolgende
FAW	-	First Automotor Works

Abkürzungsverzeichnis

Fhz.	-	Fahrzeuge
GAC Toyota	-	Guangzhou Automobile Toyota
GEM	-	Global Entrepreneurship Monitor
ggf.	-	Gegebenenfalls
GVO	-	Gruppenfreistellungsverordnung
H	-	Hypothese
HB	-	Hierarchical-Bayes
HR	-	Human Resources
I	-	Investor
i.d.R.	-	In der Regel
IBM	-	International Business Machines Corporation
Inc.	-	Incorporated
IPO	-	Initial Public Offer
i.S.v.	-	Im Sinne von
IT	-	Informationstechnologie
Kfz	-	Kraftfahrzeug
KPCh	-	Kommunistische Partei Chinas
Lkw	-	Lastkraftwagen
m ²	-	Quadratmeter
MDS	-	Multidimensionale Skalierung
Min.	-	Minuten
Mio.	-	Millionen
MONANOVA	-	Monotone Analyse of Variance
Mw	-	Mittelwert
n	-	Anzahl an Bewertungen
NWV	-	Neuwagenverkäufe
OECD	-	Organization for Economic Co-operation and Development
OEM	-	Original Equipment Manufacturer
OLS	-	Ordinary least squares
PC	-	Personal Computer
Pkw	-	Personenkraftwagen
PWC	-	PricewaterhouseCoopers
qkm	-	Quadratkilometer
R	-	Ressource
r	-	Korrelationskoeffizient
R ²	-	Regressionskoeffizient
RMB	-	Renminbi
ROI	-	Return on Investment
ROS	-	Return on Sales
S.	-	Seite
SAW	-	Second Automobile Works
SEO	-	Second Equity Offer
Sig.	-	Signifikant
SPSS	-	Statistical Package for the Social Sciences

SVW	-	Shanghai Volkswagen
Tsd.	-	Tausend
TVEs	-	Township and Village Enterprises
u.a.	-	Unter anderem
U.S.	-	United States
UK	-	United Kingdom
USA	-	United States of America
USD	-	United States Dollar
usw.	-	Und so weiter
VDA	-	Verband der Automobilindustrie
vgl.	-	Vergleiche
Vs.	-	Versus
VW	-	Volkswagen
WTO	-	World Trade Organisation
z.B.	-	Zum Beispiel
ZfAW	-	Zeitschrift für Automobilwirtschaft

Kurzfassung

China ist schon jetzt der **größte Automobilmarkt** der Welt, und er wächst stetig weiter. Um der steigenden Nachfrage nach Pkws gerecht zu werden, bauen viele Hersteller ihre Produktionskapazitäten immer weiter aus. Neben dem Ausbau dieser Produktionskapazitäten bedarf es auch eines **kontinuierlichen Ausbaus der Händlernetze**, um den Absatz der Fahrzeuge sicherzustellen. Der Vertrieb in der Automobilwirtschaft ist klassischerweise durch rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmer organisiert. Aufgrund des stetigen Wachstums des chinesischen Automobilmarktes ist die Nachfrage der Hersteller nach geeigneten Unternehmen für den Automobilhandel sehr hoch. Diese Unternehmer wiederum stehen einer Vielzahl von Geschäftsmodellen verschiedener Hersteller gegenüber, in die sie investieren können.

Der Fokus **wissenschaftlicher Studien** bei der Untersuchung des Handels lag bisher meist auf den **Anforderungen der Kunden** an den Handel. Die Anforderungen der Unternehmer, die als Investor in den Vertragshandel der Automobilwirtschaft investieren, wurden bislang nur unzureichend betrachtet. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird mit Hilfe einer **Adaptiven Conjoint-Analyse** die Präferenz der Investoren bezogen auf verschiedene **Geschäftsmodelle** im Automobilhandel gemessen. Dabei werden neben der **Rentabilität** des Geschäftsmodells auch weniger quantifizierbare Merkmale wie etwa die **Herstellermarke, Arbeitsprozessvorgaben, Angebote für Mitarbeiterschulungen und Gebäudestandards** untersucht. Des Weiteren wird untersucht, welche **investorenbezogenen Eigenschaften** die Präferenzen der Investoren beeinflussen bzw. wie verschiedene Investoren sich in ihrer Präferenzstruktur unterscheiden.

Die **Ergebnisse** der Hauptstudie liefern dabei detaillierte Einblicke in die **Präferenzstrukturen chinesischer Investoren** in Bezug auf den Automobilhandel. Basierend auf den Ergebnissen werden Handlungsempfehlungen sowohl für die Handelsforschung als auch für die Praxis im Automobilhandel abgeleitet. Diese beinhalten neben neuen Messansätzen in der Handelsforschung auch praktische Empfehlungen für die Gewinnung von Investoren und die Gestaltung des Handels unter Berücksichtigung von Investorenanforderungen.

Abstract

China is the largest automotive market in the world, and it is expanding steadily. To meet the ever-increasing demand for cars many automobile manufacturers are responding by expanding their production capacities. Alongside this expansion in production it is necessary to continually develop the dealership networks to secure the sales of newly produced cars. Within the automotive industry, sales are classically organized through dealers who are legally and economically independent from manufacturers. Due to the rapid growth in the Chinese automotive market the demand from manufacturers for entrepreneurs suitable to invest into dealerships is extremely high. In turn, such investors have a variety of business models from numerous manufacturers from which to choose from.

Previous empirical studies into sales have focused heavily on investigating customers' demands within the sale process whilst the demands of the entrepreneurs who invest into the dealerships have scarcely been explored. Within this study an Adaptive Conjoint-Analysis was used to measure investors' preferences concerning various business models used in the automotive industry. The analysis included an investigation into the desired profitability of the business models as well as less quantifiable aspects such as the investors' preferences of brand, work processes, training opportunities and building standards. Furthermore, an investigation was carried out into which investor-specific characteristics influenced their preferences, and how investors differed in their preference structure.

The results of the main study provide detailed insights into the preference structures of Chinese investors relating to the automotive industry. Based on the results suggestions for further research are laid out as well as recommendations for best practice in the field. Besides a new approach to measurement for future sales studies, these recommendations include practical proposals to aid in both the acquisition of new investors and the organization of trade arrangements so that investors' requirements are taken into consideration.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung der Arbeit

Während der Automobilmarkt in Westeuropa in den vergangenen Jahren geschrumpft ist, wächst der Absatz in der Volksrepublik China¹ seit Jahren stetig an. Heute ist China der größte Automobilmarkt der Welt (vgl. VDA, 2012, online). Damit verbunden steigt auch der **Bedarf an Investoren**, die als Vertragshändler in den indirekten Vertriebssystemen der Hersteller² den Absatz der Fahrzeuge übernehmen. Hieraus ergeben sich verschiedene Forschungsfragen, die sowohl praktische als auch wissenschaftlich-theoretische Relevanz aufweisen.

Bevor ein Investor allerdings in ein Vertriebssystem eines Herstellers investiert, muss der Hersteller den Bedarf an Investoren ermitteln. Hierzu führt er eine Händlernetzplanung durch. Im Rahmen der Händlernetzplanung ermittelt der Hersteller potentielle Standorte für neue Autohäuser. Stehen diese fest, so werden sie idealerweise vom Hersteller ausgeschrieben. Bei der Auswahl eines Investors für einen Standort stellen die Hersteller verschiedene Anforderungen an die Bewerber,³ die jeweils von verschiedenen Einflussfaktoren abhängen. Entscheidet sich ein Hersteller für einen Investor, so wird die **Kooperation**⁴ zwischen den beiden Unternehmen vertraglich

¹ In der vorliegenden Arbeit wird China mit der Volksrepublik China gleich gesetzt. Die Republik China, auch Taiwan genannt, wird nicht betrachtet.

² Bei indirekten Vertriebssystemen handelt es sich um ein nicht herstellereigenes Absatzsystem. Hierzu zählen beispielsweise Franchisesysteme. Bei den direkten Vertriebssystemen besitzt (...) der Hersteller die Vertriebssysteme (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 573 f.). In der Literatur ist die Betrachtung von indirekten Vertriebssystemen unter Berücksichtigung der Ressourcenknappheit weit verbreitet. Dabei bezieht sich diese Betrachtung häufig auf die Ressourcenknappheit der Hersteller bzw. Franchisegeber (vgl. Combs, Michael & Castrogiovanni, 2004, S. 907 ff.; Diaz-Bernardo, 2012 S. 167 ff.; Castrogiovanni, Combs & Justis, 2006, S. 27; Oxenfeldt, 1968, S. 71). So wird häufig unter Zuhilfenahme der Resource Scarcity Theory (vgl. Pfeffer & Salancik, 2003, S. 2 f.) argumentiert, warum Unternehmen ihren Absatz über den indirekten Vertrieb vornehmen und kein Filialsystem aufbauen.

³ Eine allgemeine Übersicht kann z.B. Diez (1997, S. 168 f.) entnommen werden. In China sind teilweise Standards auch durch Gesetze geregelt. Siehe hierzu die Automobile Sales Measures (2007, online). Hierauf wird im Verlauf der Arbeit näher eingegangen.

⁴ Insgesamt können unterschiedliche Kooperationsformen differenziert werden. Hierzu gehören Liefervereinbarungen über einen längeren Zeitraum über Lizenzkooperationen oder Netzwerke, die beispielsweise regional begrenzt sind oder strategischer Gestalt sind. Zusätzlich zählen noch virtuelle Unternehmen, Konsortien oder Joint Ventures zu Kooperationen (vgl. Sydow, 2001, S. 246; Dietl & van der Velden, 2001, S. 194 ff.). Die Vorteile dabei sind die Reduktion von Risiken und Kosten, Erhöhung der Flexibilität und der Transfer von Wissen. Dies führt zu Zeit- und letztlich Wettbewerbsvorteilen (vgl. Jensen, 2001, S. 9). Siehe hierzu auch die Darstellung zu Markteintrittsformen in Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2008, S. 291).

vereinbart.⁵ Dabei gestaltet der Hersteller den Handel durch die **vertragliche Regelung** mit dem Investor (siehe Abschnitt 3.3.3, S. 42 ff.).

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis liegt der Fokus bei der Gestaltung des Vertragshandels meist auf dem Kunden.⁶ Dieser Ansatz der Kundenorientierung soll nicht infrage gestellt werden. Allerdings wird dabei häufig die Perspektive des Investors, der die **Standards im Vertragshandel** umsetzen muss, vernachlässigt. Im Rahmen der Studie soll deswegen der Investor neben dem Autokunden als Kunde des Herstellers gesehen werden, dessen Wünsche bei der Gestaltung des Handels berücksichtigt werden sollten. So ist es schließlich der Händler, der die Fahrzeuge vom Hersteller kauft (vgl. Brachat, 2009c, S. 45). Somit soll der Investor in eine ganzheitliche Betrachtung mit einbezogen werden. Die Abbildung 1 (S. 3) verdeutlicht die erläuterte ganzheitliche Betrachtung in Bezug auf den Vertragshandel. Zusätzlich verdeutlicht die Abbildung das Beziehungsgeflecht zwischen dem Investor, dem Kunden und dem Hersteller, welches in Teilen Bestandteil verschiedener Forschungsansätze ist.

Werden die Forschungsansätze zum Handel betrachtet, so gibt es verschiedene praktische und wissenschaftlich-theoretische Ansätze, welche die Perspektive von Investoren im Automobilhandel berücksichtigen. Dies geschieht häufig mit Hilfe der Messung der **Händlerzufriedenheit**.⁷ Bei Händlerzufriedenheitsstudien werden die Investoren in indirekten Vertriebssystemen nach dem Grad der Zufriedenheit mit einzelnen Bestandteilen des Vertriebsmodells des Herstellers im Handel gefragt. Zur Verbesserung der Zufriedenheit der Investoren mit dem Geschäftsmodell, welches ihnen von den Herstellern vorgegeben wird, wird auf die Ergebnisse der Händlerzufriedenheitsstudien verwiesen (vgl. Diez, 2011, S. 12 f.). Diese sollen Anhaltspunkte

⁵ Vgl. Ahlert, 1996, S. 192. Zu den Inhalten der Verträge siehe Diez (2006, S. 275), zu anderen Bindungsformen neben dem Vertrag siehe Florenz (1992, S. 47 ff.), für Franchiseverträge siehe Flohr, Schultz & Wessels (2008, S. 180). Zur Kontraktstrategie der Hersteller siehe Decker (2000, S. 75 f.).

⁶ Siehe hierfür beispielsweise die Ausführungen von Meinig (1994, S. 1 ff.), Diez (1997, S. 183) oder Brachat (2009a, S. 19) („Überlebensvoraussetzung“). Ein Beispiel für die Ermittlung von Kundenwünschen kann den Publikationen von Stallkamp (2011, S. 96 f.) oder Fassnacht, Stallkamp, Lampl & Rolfes (2011, S. 1181 ff.) entnommen werden.

⁷ In der Wissenschaft: vgl. Decker, 2000, S. 1 ff.; Gerischer, 2011, S. 1 ff., online. In der Praxis: vgl. SchwackeMarkenMonitor, 2012, S. 1 ff.; J.D. Power, 2012, S. 1ff.

für Verbesserungspotentiale aus Sicht der Hersteller liefern. Hierbei ergeben sich allerdings verschiedene Probleme.

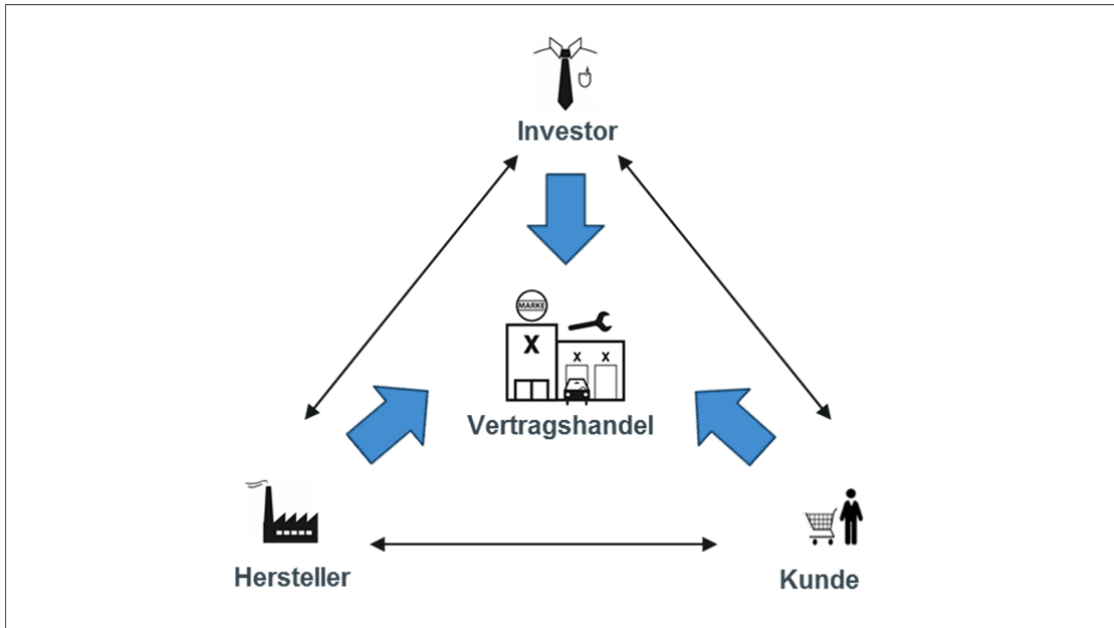


Abbildung 1: Beziehungsgeflecht zwischen Investor, Kunde, Hersteller und Handel

So bewerten immer nur **Bestandsinvestoren**, die bereits ein Autohaus im Händlernetz des Herstellers besitzen, das jeweilige Geschäftsmodell des Herstellers.⁸ Dies mag in Märkten, in denen das Händlernetz eines Herstellers konstant mit den gleichen Investoren besetzt ist, als Instrument für die Gestaltung und Anpassung des Geschäftsmodells sinnvoll sein. Von der Zufriedenheit der Bestandsinvestoren kann allerdings nicht unbedingt auf die **Attraktivität des Geschäftsmodells für einen potentiellen Investor** geschlossen werden. Hinzu kommt, dass der Hersteller zwar aus den Ergebnissen ableiten kann, dass ein Vertragshändler in einem Teilbereich (z.B. Gebäudestandards) nicht zufrieden ist, aber nicht, **wie** er die jeweiligen **Vorgaben gestalten** sollte. Außerdem ist aus der wissenschaftlichen Diskussion zum

⁸ So wird in der ersten Frage üblicherweise danach gefragt, welche Herstellermarken der Vertragshändler in seinem Sortiment hat, welche der Herstellermarken seine Hauptmarke ist oder mit welcher Herstellermarke der höchste Umsatz erzielt wird. Alle darauffolgenden Fragen richten sich dann ausschließlich auf die Bewertung der Hauptmarke. (Vgl. SchwackeMarkenMonitor, 2008, S. 1 ff.)

Thema Kundenzufriedenheit bekannt, dass es sich bei der Zufriedenheit um einen **komplexen Zielwert** handelt (vgl. Diez, 2006, S. 63). So ergibt sich das Maß an Zufriedenheit aus dem **Abgleich** der **Erwartung** mit der tatsächlich eingetretenen **Realität**. Dabei werden sowohl die Realität in Form der Gestaltung der Vertragsstandards als auch die Erwartungen der Investoren durch eine Vielzahl an Faktoren beeinflusst. Hinzu kommt, dass die Messung der Zufriedenheit immer eine **ex post Bewertung** darstellt, die erst nach der Investition eines Investors in den Vertragshandel ermittelt wird. Allerdings liefern auch die Händlerzufriedenheitsstudien Anhaltspunkte für einen neuen Ansatz. So hat beispielsweise eine große markenübergreifende Marktstudie (vgl. SchwackeMarkenMonitor, 2012, S. 1 ff.) zum Thema **Händlerzufriedenheit** auf dem deutschen Automobilmarkt ergeben, dass viele Investoren sehr unzufrieden mit der Einbindung in die Entscheidungen der Hersteller sind (vgl. Diez, 2012, S. 13 f.). Da es sich bei einer Investition in den Vertragshandel um eine langfristige Verbindung handelt, erscheint es sinnvoll, nicht die Zufriedenheit nach einer Investition, sondern die **Präferenzen** von Investoren vor einer Investition oder vor einer Anpassung der Standards im Handel zu ermitteln. Dies würde einen Ansatz darstellen, mit dem Investoren in die Entscheidung der Hersteller eingebunden werden könnten. Im Rahmen der Studie soll daher aufgezeigt werden, wie die **Präferenzen bzw. die Erwartungen** von Investoren bezüglich verschiedener **Merkmale**, die ein Geschäftsmodell eines Herstellers ausmachen, erhoben werden können. Hierfür soll die **Franchise-Attraktivität**, die letztlich „die Summe aller Eigenschaften (>>Werte<<) des Vertragsverhältnisses aus Sicht eines (potentiellen) Händlers (...)“ (Böhme, 2006, S. 46) darstellt, ermittelt werden. Dies soll unter Verwendung der Adaptiven Conjoint-Analyse geschehen. Im Verlauf der Studie sollen hierfür verschiedene **Merkmale und deren Ausprägungen ermittelt werden**, mit denen unterschiedliche **Geschäftsmodelle** im Automobilhandel aus Sicht eines Investors **simuliert** werden können. Häufig liegt hierbei im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion der Fokus auf der Gestaltung der verschiedenen Betriebsformen aus Perspektive des Kunden (vgl. z.B. Stallkamp, 2011, S. 96 f.). Diese Erkenntnisse sollen genutzt werden und in präferierte **Geschäftsmodelle aus Sicht der Investoren** überführt werden.

Da es sich bei der Präferenz um eine sehr **individuelle Eigenschaft** einer Person handelt (vgl. Böcker, 1986, S. 556), sollen zusätzlich unterschiedliche **Investorentypen** im Vertragshandel in China ermittelt werden. Dabei soll vor allem auf die unternehmens-, personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften und deren Einfluss auf die Präferenzen der Investoren bezogen auf die Geschäftsmodelle eingegangen werden. Zur Erklärung der Zusammenhänge sollen verschiedene Theorien genutzt werden. Hierzu zählt u.a. der **Ansatz von Porter zum Markteintritt** (vgl. Porter, 1999, S. 56 f.).

Neben den bereits erläuterten Problemstellungen, die im Rahmen der Studie wissenschaftlich durchdrungen werden sollen, liefert die vorliegende Arbeit zusätzlich noch den Mehrwert einer speziellen Betrachtung der Probleme auf dem chinesischen Markt. Dies stellt eine Besonderheit dar. Obgleich dieser Markt u.a. für den Automobilhandel immer mehr an Bedeutung gewinnt und die dortigen Gegebenheiten im Vergleich zu anderen Märkten Unterschiede aufweisen, sind wissenschaftliche Studien relativ selten. Dies kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass für die Erhebung von empirischen Daten in China ein chinesischer Partner benötigt wird (vgl. Krug, 2004a, S. 14).

Insgesamt basiert die vorliegende Arbeit auf einer ausführlichen Literaturrecherche. Hierbei wurden neben wissenschaftlichen Arbeiten auch Marktstudien von Verbänden und Organisationen sowohl westlicher Länder als auch Chinas genutzt. Zusätzlich werden **Beispiele** aus anderen Branchen aufgezeigt. Der **Kern der Arbeit** besteht aus **vier eigenen Studien**, aufgeteilt in drei Vorstudien und einer Hauptstudie.

Um einen Überblick über die Auswahlkriterien von Herstellern bei der Auswahl von Investoren zu erlangen, wurden im Rahmen der **ersten Vorstudie acht Internetseiten von Herstellern in China untersucht**. Im Rahmen der **zweiten Vorstudie** wurden mit Vertretern von 20 Importeuren der Automobilwirtschaft aus unterschiedlichen Ländern **Gruppendiskussionen** durchgeführt. Ziel dieser Diskussionen war es, Merkmale zu ermitteln, anhand derer ein Geschäftsmodell aus Sicht von Investoren gestaltet werden könnte. Da diese Merkmale und ihre Ausprägungen sehr allgemein sind, wurden in der **dritten Vorstudie acht Interviews mit Experten** aus dem chi-

nesischen Automobilmarkt geführt. Hierbei wurden die Merkmale und Ausprägungen, die ein Geschäftsmodell charakterisieren, spezifiziert. Zusätzlich wurden Informationen zu möglichen Zusammenhängen zwischen Investorentypen, Ressourcen und Präferenzen gewonnen. Abschließend wurden, basierend auf den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und den drei Vorstudien, Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet. Diese wurden operationalisiert und im Rahmen der **Hauptstudie „Franchise Attractiveness“ mit Hilfe einer Onlinebefragung** unter 298 chinesischen Investoren überprüft.

1.2 Aufbau der Arbeit

Nachdem Problemstellung und Forschungslücke im vorherigen Abschnitt aufgezeigt wurden, soll nachfolgend der Aufbau der Arbeit vorgestellt werden. Er kann der nachfolgenden Abbildung 2 (S. 7) entnommen werden.

Insgesamt gliedert sich die vorliegende Arbeit in acht Kapitel. Zu Beginn der Arbeit soll das Thema in der Wissenschaft verortet werden (siehe Kapitel 2, S. 9 ff.). Nach dieser thematischen Verortung wird auf Entstehung und aktuelle Situation der Automobilwirtschaft in China und insbesondere auf die Situation des Vertragshandels eingegangen (siehe Abschnitt 3.1, S. 17 ff.; Abschnitt 3.2, S. 23 ff.). Danach werden die Automobilwirtschaft und insbesondere der Vertragshandel mit seinen unterschiedlichen Ausprägungen dargestellt. Hierbei sollen sowohl aktuelle als auch potentielle Betriebsformen (vgl. Stallkamp, 2011, S. 96 f.) des Vertragshandels dargestellt werden (siehe Abschnitt 3.3.1, S. 26 ff.). An dieser Stelle endet die Darstellung des Handels aus Perspektive der Kunden, wie sie in der Literatur häufig vorzufinden ist. Im anschließenden Abschnitt 3.3.2 (S. 35 ff.) findet eine Betrachtung des Handels aus Perspektive der Hersteller statt. Hierfür soll zunächst dargestellt werden, wie Hersteller Händlernetze planen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Darstellung der Investorenselktion und den eingesetzten Kriterien für die Auswahl der Investoren, welche im Rahmen der **ersten Vorstudie** ermittelt wurden.

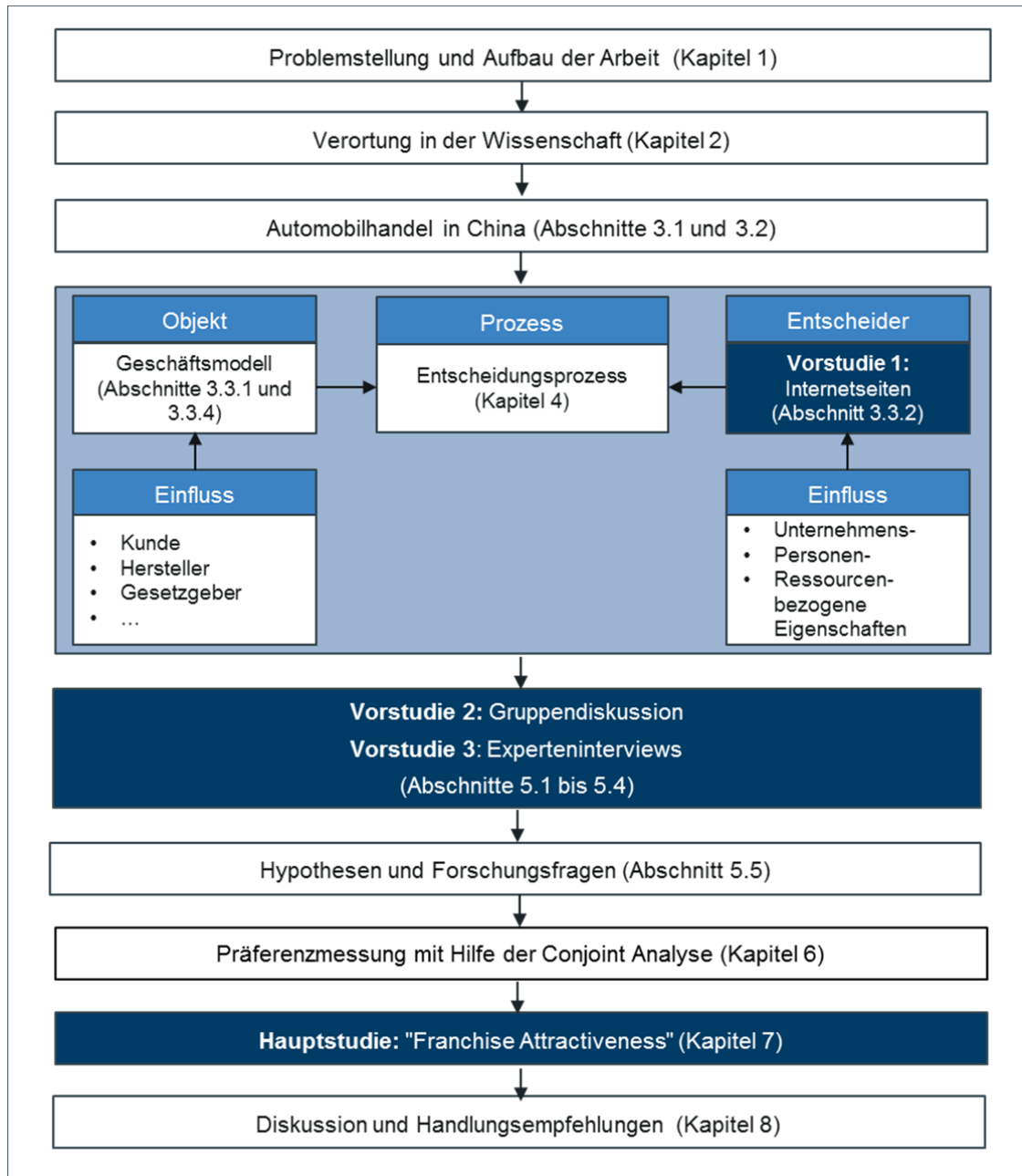


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Schließlich wird aufgezeigt, wie der Hersteller die Investoren vertraglich bindet und so Einfluss auf die Gestaltung des Handels nimmt (siehe Abschnitt 3.3.3, S. 42 ff.). Dabei werden sowohl die Standards in Händlerverträgen als auch die Vollständigkeit der Verträge und die Spezifität der Standards thematisiert. Das Kapitel endet mit einer Diskussion zur Messung der Händlerzufriedenheit und der unzureichenden Berücksichtigung von Händlerwünschen bei der Konzeption von Handelsstandards

(siehe Abschnitt 3.4, S. 53 ff.). Diese Kritik stellt die Grundlage für die Hauptstudie dar.

Im nachfolgenden Kapitel (siehe Kapitel 4, S. 60 ff.) wird auf den Prozess einer Investitionsentscheidung, von der Problemstellung bis zur Kontrolle der Realisation, eingegangen (siehe Abschnitt 4.1, S. 60 ff.). In den beiden darauf folgenden Abschnitten (siehe Abschnitt 4.2, S. 66 ff.; Abschnitt 4.3, S. 69 ff.) wird aufgezeigt, wie Präferenzen in dem Entscheidungsprozess zwischen Investitionsalternativen sowohl in der betriebswirtschaftlichen Praxis als auch in der Forschung differenziert bzw. gemessen werden können.

Nachdem der theoretische Rahmen für die Hauptstudie dargestellt und die **erste Vorstudie** durchgeführt wurde, sollen im Anschluss die Ergebnisse der **zweiten und dritten Vorstudie** behandelt werden. Im Rahmen der Vorstudien wurden verschiedene Merkmale eines Geschäftsmodells und deren Ausprägungen erforscht. Zusätzlich wurden verschiedene Einflussfaktoren auf die Präferenzen eines Investors in China ermittelt. Die Ergebnisse wurden darüber hinaus durch eine Literaturrecherche ergänzt. Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche und der Vorstudien werden dann die Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet (siehe Abschnitt 5.5, S. 113 ff.). Im Anschluss an die Herleitung der Hypothesen soll speziell auf die Messung der Präferenzen bezogen auf die Merkmale und Ausprägungen verschiedener Geschäftsmodelle eingegangen werden (siehe Kapitel 6, S. 131 ff.). Die Messung erfolgte mit Hilfe der Adaptiven Conjoint-Analyse, welche in Abschnitt 6.2 (S. 151 ff.) dargestellt wird. Schließlich werden die Ergebnisse der **Hauptstudie** mit dem Namen „**Franchise Attractiveness**“ dargestellt (siehe Kapitel 7, S. 170 ff.) und Handlungsempfehlungen für die wissenschaftliche Forschung und Praxis abgeleitet (siehe Kapitel 8, S. 235 ff.).

2 Verortung in der Wissenschaft

2.1 Handelswissenschaft als Spezialgebiet der Betriebswirtschaftslehre

Die vorliegende Arbeit ist den **Wirtschaftswissenschaften**, speziell der **Betriebswirtschaftslehre**, zuzuordnen. Dennoch wird im Rahmen der Arbeit auch auf Teilaspekte der **Psychologie** (u.a. Einstellungen), der **Soziologie** (u.a. Netzwerke) und der **Volkswirtschaft** eingegangen. Somit verfolgt die Arbeit einen **interdisziplinären Ansatz**.

Wird die Betriebswirtschaftslehre der 1970er Jahre betrachtet, so wurde bei den Darstellungen der Unternehmung nahezu ausschließlich das erwerbswirtschaftliche Prinzip zugrunde gelegt. Dabei wurden **soziologische und psychologische** Aspekte nahezu vollständig ignoriert. Zwar stellte die Annahme einer Gewinnmaximierung als Hauptziel eines Unternehmers prinzipiell ein sinnvolles Maß dar, allerdings hat es als alleiniges Maß einen relativ geringen Realitätsgehalt (vgl. Heinen, 1976, S. 16 ff.) Siehe hierzu auch die Ausführungen von Wöhe & Döring (2008, S. 1 ff.). So können Investoren im Automobilhandel beispielsweise auch den Aufbau nachhaltiger Erfolgspotentiale verfolgen (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 46), die unter Umständen kurzfristig monetär nicht entscheidend sind. Außerdem sind Unternehmer im Allgemeinen und ihre Unternehmen grundsätzlich in Verbindung mit ihrer Umwelt zu betrachten, in die sie eingegliedert sind. So wirken marktspezifische Einflussfaktoren auf die Entscheider in Unternehmen ein. Insbesondere bei der Rekrutierung von Mitarbeitern und der Beschaffung von Kapital und Land müssen in China verschiedene Besonderheiten berücksichtigt werden. So ist China immer noch ein **kommunistisches Land**, in dem verschiedene Besonderheiten im Vergleich zu demokratischen Ländern mit einer sozialen Marktwirtschaft festgestellt werden können. Es bedarf also auch einer Betrachtung der **gesamtwirtschaftlichen Aspekte** des Themas.

Auch innerhalb der **Betriebswirtschaftslehre** werden im Rahmen der Studie verschiedene Teildisziplinen wie z.B. **Marketing, Personal oder Finanzierung** berücksichtigt. Da die vorliegende Arbeit die Investitionsentscheidung in ein indirektes Ver-

triebssystem behandelt, das aus verschiedenen Unternehmensbereichen besteht, müssen auch die verschiedenen Teildisziplinen berücksichtigt werden. Themengebiete wie **Investorengewinnung** werden dabei dem vertikalen Marketing, **Mitarbeitergewinnung und -schulung** dem Personal und die Bereitstellung von **Kapital** für die Investitionen der **Finanzierung** zugeordnet. Eine Verortung der Arbeit in der Wissenschaft kann der nachfolgenden Abbildung 3 entnommen werden.

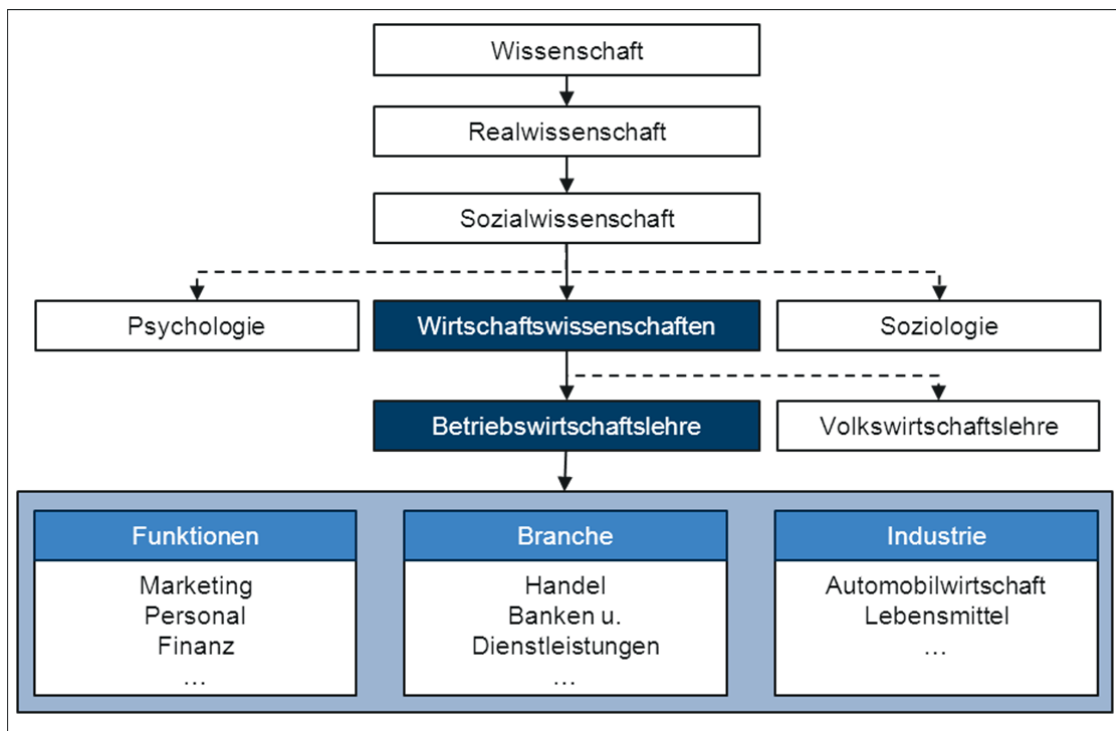


Abbildung 3: Verortung der Arbeit

(Quelle: In Anlehnung an Trommsdorff, 2009, S. 17.)

Der Kern der Arbeit kann allerdings der **Handelswissenschaft**⁹, einem Spezialgebiet der Wirtschaftswissenschaft (vgl. Schär, 1911, S. 29) und insbesondere der Betriebswirtschaftslehre, zugeordnet werden. Hierbei handelt es sich um eine wissenschaftliche Betrachtung, die eine lange Historie vorweisen kann und durch einen ständigen Wandel gekennzeichnet ist. Bei genauer Betrachtung kann festgestellt

⁹ In der Literatur werden verschiedene Begriffe der Wissenschaft uneinheitlich genutzt. So werden beispielsweise die Begriffe Handelswissenschaft (vgl. Sundhoff, 1991, S. 13) und Handlungswissenschaft (vgl. Tietz, 1993a, S. 8) häufig synonym verwendet.

werden, dass sich die Handelswissenschaft in mehreren Phasen entwickelt hat: die Kommerzienkunde, die Merkantilwissenschaft, die Handlungswissenschaft und die Handelswirtschaftslehre. Die Abbildung 4 verdeutlicht, dass es sich um einen evolutionären Prozess handelt, bei dem sich einzelne Phasen innerhalb der Wissenschaft überschneiden und inhaltlich aufeinander aufbauen (vgl. Sundhoff, 1991, S. 13).



Abbildung 4: Phasen der Handelswissenschaft

(Quelle: In Anlehnung an Sundhoff, 1991, S. 15.)

Heute kann die Handelswissenschaft in weitere Spezialgebiete unterteilt werden. So kann die **Automobilwirtschaft** wiederum als ein **betriebswirtschaftliches Spezialgebiet** unterschieden werden.¹⁰ Dabei betrachten alle Phasen der Handelswissenschaft den Handel als Untersuchungsobjekt. Allerdings haben sich die Betrachtung und die Definitionen des Handels im Verlauf der Zeit verändert. Die Definitionen nach dem Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft gelten heute als Standard und werden in vielen Publikationen (vgl. z.B. Müller-Hagedorn, 2002, S. 1 f.; Stallkamp, 2011, S. 13) zitiert.

¹⁰ „Sie rekrutiert dazu auf praktisch relevante Probleme und Phänomene, stellt diese im Wege der gedanklichen und sprachlichen Abstraktion in einen theoretischen Kontext, sucht nach generalisierungsfähigen Ursachen-Wirkungs-Hypothesen (...), testet diese in empirischer Marktforschung und bildet aus den statistisch bestätigten (nicht falsifizierten) Erkenntnissen durch pragmatische Transformation technologische Aussagesysteme (i.S.v. Ziel-Mittel-Zusammenhänge)“ (Heß, 1994, S. 16).

Heute wird der **Begriff „Handel“** in der Literatur in zweierlei Hinsicht unterschieden. Die erste Begriffsdefinition betrachtet den Handel im **funktionellen** Sinn. Dieser „liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten (→Handelsware), von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 28). Diese Definition des Handels kann mit dem Begriff der Distribution gleich gesetzt werden (vgl. Barth, 1996, S. 1).¹¹ Dabei unterliegen die Transaktionen den „Grundsätzen der Zweckmäßigkeit und der Wirtschaftlichkeit“ (vgl. Schär, 1911, S. 55). Neben dem Handel im funktionellen Sinn wird in einer weiteren Definition der Handel im **institutionellen Sinn** unterschieden. Der Begriff „Handel“ im institutionellen Sinn „umfaßt jene Institutionen, deren wirtschaftliche Tätigkeit ausschließlich oder überwiegend dem →Handel im funktionellen Sinne zuzurechnen ist“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 28). Die Institution des Handels, in Form von Betriebsformen, kann dabei als Träger der Handelsleistungen verstanden werden (vgl. Hansen & Algermissen, 1979a, S. 35).

2.2 Interdependenzen ausgewählter Forschungsansätze

Innerhalb der geschichtlichen Entwicklung der Handelswissenschaft haben sich unterschiedliche Forschungsansätze etabliert, die verschiedene Aspekte des Handels betrachten. Dabei werden der institutionsorientierte, der funktionsorientierte, der warenorientierte, der transaktionskostentheoretische, der aktionsorientierte und der entscheidungsorientierte Forschungsansatz differenziert (vgl. Barth, 1996, S. 16 ff.; Müller-Hagedorn, 1998, S. 124 ff.; Stallkamp, 2011, S. 31 ff.).

Im Rahmen des **institutionsorientierten Ansatzes**, der als ältester Ansatz innerhalb der Handelsforschung gilt, werden verschiedene Organisationsformen des Handels empirisch beschrieben und nach verschiedenen Merkmalen klassifiziert (vgl. Leitherer, 1961, S. 150; Barth, 1996, S. 16). Innerhalb der vorliegenden Studie wird

¹¹ Siehe hierzu auch die Ausführung zu den Wirtschaftssubjekten, die sich in dem Spannungsfeld zwischen der Erstellung der Leistung bis zum Endverbraucher bewegen (vgl. Ahlert, 1981, S. 16).

dabei Bezug auf den statisch deskriptiven¹² Ansatz genommen, der sich eher auf den Handel als Teil der ökonomischen Realität und nicht auf die Betrachtung im zeitlichen Wandel fokussiert (ebd.). Hierbei werden im Rahmen des Forschungsansatzes zwei zentrale Begriffe unterschieden: die Betriebsformen und die Betriebstypen.

Unter einer **Betriebsform** wird eine Typisierung bzw. Klassifizierung von Handelsbetrieben anhand von unternehmensübergreifenden Systematiken verstanden, (vgl. Ahlert & Kenning, 2007, S. 111; Stallkamp, 2011, S. 56) anhand derer Kunden die verschiedenen Unternehmen (z.B. Autohandel, Lebensmitteleinzelhandel, ...) voneinander unterscheiden (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 42). Neben den Betriebsformen werden **Betriebstypen** (Lidl, Real,...) unterschieden. Betriebstypen werden, anders als Betriebsformen, nicht anhand von unternehmensübergreifenden sondern unternehmungsindividuellen Systematiken typisiert bzw. klassifiziert (ebd.). Teilweise werden die Begriffe Betriebsform und Betriebstyp aber auch synonym verwendet und nicht weiter unterschieden. So definiert der Ausschuss für Begriffsdefinitionen: „Als Betriebsformen (Betriebstyp) bezeichnet man eine Kategorie von Handelsbetrieben (→Handel im institutionellen Sinn) mit gleichen oder ähnlichen Kombinationen von Merkmalen, die über einen längeren Zeitraum beibehalten werden“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 1995, S. 29).

Neben dem institutionsorientierten Ansatz soll an verschiedenen Stellen innerhalb der Studie auch der **funktionsorientierte Ansatz** berücksichtigt werden. Hierfür existieren verschiedene Gründe. Wird der Handel betrachtet, so erstellt dieser, ähnlich wie ein Industrieunternehmen, eine gewisse Leistung. Diese Leistung wird als Handelsleistung bezeichnet und stellt den Output eines Transformationsprozesses dar, in den verschiedene Produktionsfaktoren einfließen. Zusätzlich nimmt der Handel verschiedene Funktionen wahr (vgl. Woratschek, 1992, S. 29). Um die Funktionen anbieten zu können, bedarf es Ressourcen (oder auch Faktoren genannt). Wird ein Unternehmen im Allgemeinen betrachtet, so gehen die **Faktoren** "menschliche Arbeitsleistung", "Betriebsmittel" und "Werkstoffe" in die Produktion ein (vgl. Gutenberg, 1979, S. 3). In der Dienstleistungsproduktion, zu der auch der Handel

¹² Insgesamt werden in der Institutionslehre die statisch-deskriptive, die dynamische und die funktionale Lehre unterschieden (vgl. Leitherer, 1961, S. 150 f.).

gehört, weist das **Faktorensystem** verschiedene Besonderheiten im Vergleich zu beispielsweise Industrieunternehmen auf (vgl. Maleri, 1997, S. 143). Neben dem Einfluss der Produktionsfaktoren auf die Funktionen des Handels und somit auch auf die Handelsleistung, haben die Produktionsfaktoren indirekt einen Einfluss auf den Betriebstyp des Handels. Ein Beispiel hierfür wäre die Verbesserung der Beratungsfunktion. Dies kann beispielsweise durch die Steigerung der Qualität und/oder Quantität des Personals geschehen (vgl. Woratschek, 1992, S. 29).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll dabei die Darstellung des Prozesses der Erstellung der Handelsleistungen und des Einflusses auf den Betriebstypen um die beiden Bestandteile Hersteller und Investor (schwarze Kästen in Abbildung 5) erweitert werden. Hierbei wird auf den **entscheidungsorientierten Ansatz** im Handel eingegangen. Jedes Handelsunternehmen verfolgt verschiedene Ziele. Hierzu gehören beispielsweise die Steigerung des Umsatzes und des Gewinns, die Erlangung von Marktanteilen oder die Erreichung einer hohen Kundenzufriedenheit (vgl. Diez, 1997, S. 183; Brachat, 2009c, S. 45). Um diese Ziele zu erreichen, müssen in einem Handelsbetrieb verschiedene Entscheidungen getroffen werden. Diese Entscheidungen gestalten dabei den Handelsbetrieb bzw. die Unternehmung entscheidend (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 126).

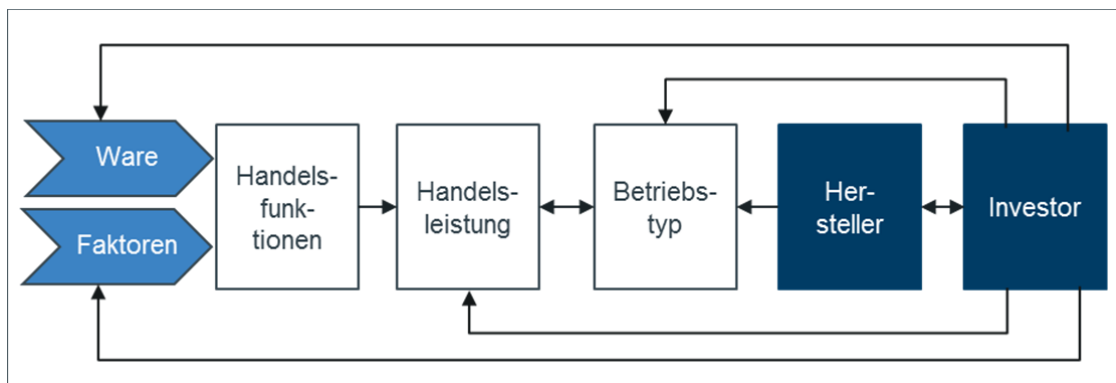


Abbildung 5: Gestaltung des Handels durch den Hersteller und den Investor

(Quelle: In Anlehnung an Woratschek, 1992, S. 29.)

Wie schon bei den funktionsorientierten und institutionsorientierten Ansätzen dargestellt wurde, nehmen auch beim entscheidungsorientierten Ansatz **Ressourcen** eine zentrale Rolle ein. So orientieren sich die Entscheidungen eines Unternehmers bzw. eines Investors idealerweise an einer Strategie.

Eine Strategie im Sinne von strategischen Entscheidungen ist dabei eine langfristige Verhaltensweise einer Organisation unter der Annahme bestimmter Umweltbedingungen. Dabei werden Entscheidungen auf der Gesamtunternehmensebene bis hinunter auf die unterschiedlichen Geschäftsfelder eines Unternehmens getroffen (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 252). Hierbei kann eine Strategie explizit schriftlich festgelegt sein oder durch die tägliche Arbeit „gelebt“ werden (vgl. Porter, 1999, S. 21). Wird die Festsetzung der Unternehmensziele betrachtet (vgl. Tietz, 1993b, S. 44 f.), die in der Unternehmensstrategie erfasst und definiert werden, so werden die Ziele durch **interne und externe Daten** über mögliche Restriktionen sowie die Verfügbarkeit von Instrumenten beeinflusst. Externe Daten können **Umweltbedingungen** wie z.B. Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes oder der Marktteilnehmer sein. Als **Interne Daten** können hingegen Informationen über die **Verfügbarkeit von Ressourcen** wie Personal, Sachmittel oder Kapital bezeichnet werden (ebd.). Dabei bestehen starke Interdependenzen mit einem weiteren Forschungsgebiet, das nicht direkter Teil der wissenschaftlichen Handelsforschung ist – dem Entrepreneurship.

Der Begriff des Entrepreneurships bezeichnet dabei das „Entdecken, Bewerten und Abschöpfen von marktlichen Gelegenheiten“ (Flinspach, 2013, S. 12). Die Forschungsrichtung ist dabei in insgesamt sieben Teilgebiete untergliedert. Hierzu gehören die Forschung bezüglich der Erstellung von neuen Geschäftsmodellen, die Ansätze zur Erforschung von Businessplänen, das Erforschen von Investitionskriterien, die Erfolgsfaktorenforschung, die Forschung über den Wandel von Geschäftsmodellen, die Untersuchung der Unternehmenskultur und der Ansatz zur Erforschung von Unternehmenslebenszyklen (vgl. Hoy & Shane, 2003, S. 15 f.). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Fokus auf der **Erforschung der Gestaltung von Geschäftsmodellen, der Erfolgsfaktoren** und von **Investitionskriterien** liegen. Die Interdependenz der verschiedenen Forschungsansätze und deren Inhalte sind in

dem Modell in Abbildung 6, dargestellt. Hieran orientiert sich weitestgehend auch der Verlauf der nachfolgenden Kapitel und Abschnitte.

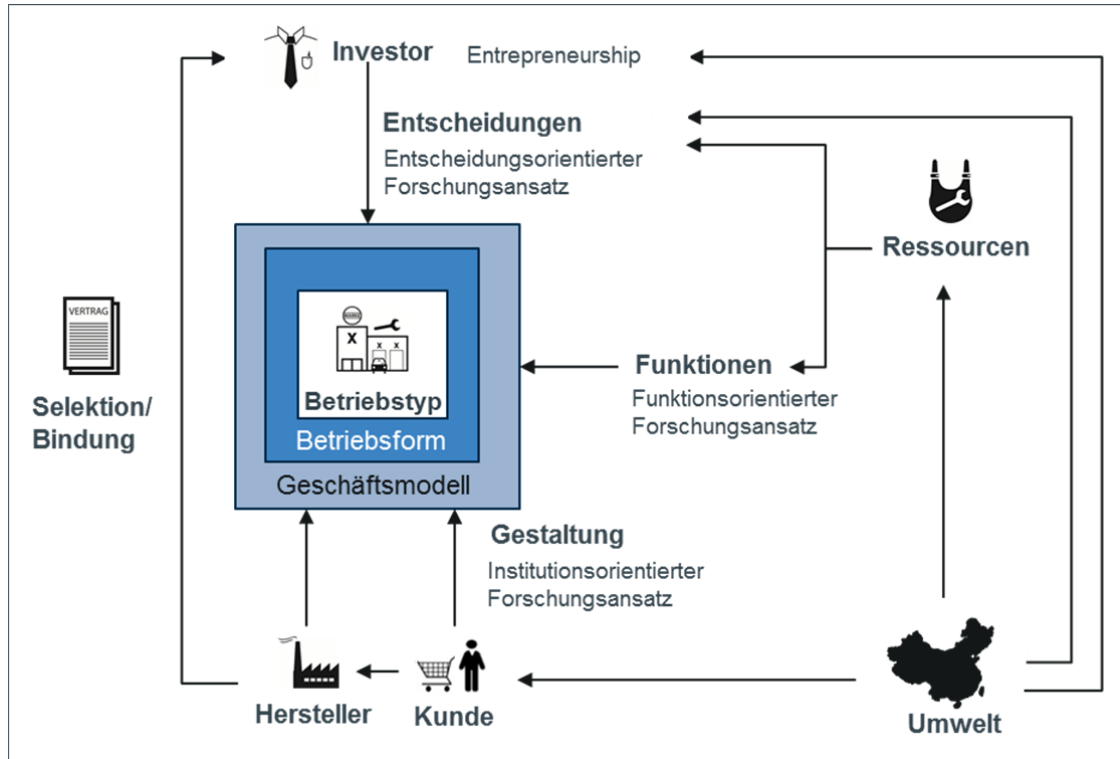


Abbildung 6: Forschungsansätze mit Bezug auf Investitionsentscheidungen

3 Vertragshandel der Automobilwirtschaft

3.1 Reformen in China und der Beginn der Automobilwirtschaft

Im folgenden Abschnitt soll auf die **Entwicklung des chinesischen Marktes** und im speziellen auf die Entwicklung des Automobilmarktes in China eingegangen werden. Dies ist vor allem deshalb notwendig, da China bis heute ein kommunistisches Land ist, dessen Märkte durch den Wandel von einer Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft und durch ein sehr hohes Wirtschaftswachstum in den vergangenen Jahren geprägt sind. Des Weiteren stellt die **Umwelt in der vorliegenden Arbeit eine Determinante** dar, welche einen Entscheider durch bestimmte Werte und Normen und konkret durch andere Wirtschaftssubjekte innerhalb des Systems beeinflusst (vgl. Hansen & Algermissen, 1979a, S. 55). So wird beispielsweise die Auswirkung einer getroffenen Entscheidung durch die Reaktion der Umwelt bestimmt (vgl. Gümbel, 1985, S. 18). Nachfolgend soll auf die **Makroumwelt**¹³ eingegangen werden. Hierfür ist neben der Betrachtung der aktuellen Situation ein Verständnis über die zurückliegenden Entwicklungsschritte des chinesischen Marktes von besonderer Bedeutung. Vor allem vor dem Hintergrund der Entwicklung des Unternehmertums ist die Betrachtung der Vergangenheit besonders entscheidend.

Mit der **Machtübernahme durch die Kommunistische Partei Chinas** (KPCh, engl. Chinese Communist Party (CCP)) im Jahr 1949 begann das Ende des Unternehmertums in China (vgl. Yang, 2007, S. 10). So wandelte sich die bis dato vorherrschende Marktwirtschaft in eine sozialistische Planwirtschaft (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 27). Dieser Wandel beinhaltete, dass alle landwirtschaftlichen Besitztümer der All-

¹³ Bei der Betrachtung der Umwelt werden die Makroumwelt und die Mikroumwelt unterschieden. Zur Makroumwelt gehört die technologische, rechtliche, politische und gesellschaftliche Umwelt. Zur Mikroumwelt gehören beispielsweise die Kunden oder die Faktorenmärkte (vgl. Hansen & Algermissen, 1979a, S. 55). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Marktstrukturen, die Geographie und die ökonomischen Entwicklungen der Regionen Chinas so unterschiedlich sind, dass die Kundenbedürfnisse stark variieren und den Handel unterschiedlich beeinflussen (vgl. Zirah, 2007, S. 6, online). Häufig wird darauf hingewiesen, dass China im Grunde genommen nicht als ein Land betrachtet werden kann (vgl. Wang, Zhu & Terry, 2008, S. 179). Es ist in 23 Provinzen (inkl. Taiwan), 5 autonome Regionen, 4 Städte unter direkter Führung der Regierung (engl. Municipality, Stadtverwaltung) und in 2 spezielle Sonderverwaltungszone unterteilt, nämlich Hongkong und Macao. Die 5 autonomen Gebiete sind Tibet, die Innere Mongolei, Guangxi, Ningxia und Xinjiang. Bei den vier Großstädten, die unmittelbar durch die Regierung in Peking geführt werden und keiner Provinz angeschlossen sind, handelt es sich um Peking, Tianjin, Shanghai und Chongqing (CIA, 2012a, online).

gemeinheit zugeteilt und Industrieunternehmen verstaatlicht wurden (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 27; Yang, 2007, S. 10; Heberer, 2003, S. 18). Außerdem wurde der Bevölkerung die Ausübung einer selbständigen Tätigkeit verboten. Lediglich der Schwarzhandel existierte zu diesem Zeitpunkt noch (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 27). Nachdem alle Unternehmen verstaatlicht waren, produzierten ausschließlich Staatsunternehmen und die in der Landwirtschaft gegründeten Kommunen für den chinesischen Markt. Die Produktion erfolgte dabei häufig an den Kundenbedürfnissen vorbei. Hinzu kam, dass die Zeit durch hohe Arbeitslosigkeit gekennzeichnet war, was u.a. zur Kulturrevolution zwischen den Jahren 1966 und 1976 führte (vgl. Heberer, 2003, S. 18). Nach Beendigung der Kulturrevolution wurden im Jahr 1978 die ersten Reformen in China eingeleitet, die zu einem Wachstum der Wirtschaft führten. So entstanden auf Grundlage der Reformen in den 1980er Jahren viele private Kleinstunternehmen. Diese werden in der Literatur als so genannte „**Township and Village Enterprises**“ (**TVEs**) bezeichnet (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 27). Allerdings dauerte es noch bis Ende 1982, bis Privatunternehmer erstmals wieder offiziell von der Regierung in China anerkannt und ihnen ein entsprechender rechtlicher Status zugesprochen wurden (vgl. Chen, Lu & He, 2008, S. 300).

Zwar wuchs das Unternehmertum stetig an, dennoch gab es immer wieder Einschränkungen für Unternehmer. So durften beispielsweise seit 1989 Unternehmer nicht mehr Mitglied in der Partei werden. Dieses Verbot wurde allerdings wenige Jahre später durch den damaligen Staatschef Jiang Zemin wieder aufgehoben. Nicht nur ließ er Unternehmer wieder als Parteimitglieder zu, sondern er würdigte die Verdienste der privaten Unternehmer und ihren positiven Einfluss auf die Entwicklung des Landes (vgl. Dickson, 2003, S. 1). Dieses Bekenntnis zum Unternehmertum wurde durch die Veränderung der Verfassung im Jahr 1999 bekräftigt, welche das Unternehmertum zu einem offiziellen Bestandteil der sozialistischen Marktstruktur machte (vgl. Chen, Lu & He, 2008, S. 301).

Wird die Entwicklung der Automobilwirtschaft in der Volksrepublik vor dem Hintergrund der relativ **jungen Geschichte des Unternehmertums** betrachtet, so ist es erstaunlich, wie sich die Industrie in so kurzer Zeit entwickelt hat. Nach der Gründung der Volksrepublik im Jahr 1949 gab es keine Automobilwirtschaft in China. Erst

im Jahre 1953 wurde der erste Hersteller gegründet. Die **First Automotive Works** (FAW) nahm mit Hilfe der damaligen Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (kurz Sowjetunion) die Produktion eines Lkw in Changchun, im Norden Chinas, auf (vgl. FAW, 2012, online). Allerdings dauerte es noch rund fünf Jahre, bis die ersten **Personenkraftwagen (Pkw)** produziert wurden. Diese waren in den Anfängen allerdings **ausschließlich für Staatsbedienstete** in gehobener Position verfügbar (vgl. Deng & Ma, 2010, S. 820). An einen Automobilmarkt, der auch für Privatpersonen zugänglich war, war zu diesem Zeitpunkt noch nicht zu denken. Rund 14 Jahre nach der Gründung von FAW wurde ein zweiter Hersteller namens Second Automotive Works (SAW) gegründet, der heute immer noch unter dem Namen Dongfeng Motor Corporation (DFMC) am Markt tätig ist (vgl. Dongfeng Motor Corporation, 2012, online). Bereits 1979 gab es in China 55 Automobilwerke (vgl. Holweg, Luo & Oliver, 2009, S. 81). Dies ist darauf zurückzuführen, dass besonders in den 1970er Jahren viele lokale Regierungen in die Automobilwirtschaft investierten (vgl. Deng & Ma, 2010, S. 820). Seit 1979 öffnete sich China wirtschaftlich gegenüber anderen Ländern. Die Liberalisierungsreformen erleichterten den Zahlungsverkehr. Zusätzlich förderten diese Reformen den Wissenstransfer, der speziell in der Automobilwirtschaft dadurch beschleunigt wurde, dass staatliche Hersteller aufgefordert wurden, Joint Ventures mit ausländischen Herstellern zu gründen.¹⁴ Zusätzlich fand gleichzeitig eine Wettbewerbsbeschränkung im Markt statt, die neuen lokalen Herstellern den Markteintritt verweigerte (vgl. Chu, 2011, S. 66).

Dabei verfolgte die chinesische Regierung die **Strategie der „Big Three, Small Three & Mini Two“** (vgl. Deng & Ma, 2010, S. 821; Chunli, 2001, S. 7, online; Lee, Chen & Fujimoto, 1997, S. 3, online; Chu, 2011, S. 66). Dieses Vorgehen regulierte den Wettbewerb innerhalb der Automobilwirtschaft und erlaubte es nur 8 Herstellern, Fahrzeuge für den Markt zu produzieren. Zu den „Big Three“ zählten First Auto Works zusammen mit Volkswagen (FAW-VW), Dongfeng in Kooperation mit Citroen, und Shanghai, die ebenfalls mit Volkswagen zusammen arbeiteten. Zu den Small Three gehörten Beijing in Kooperation mit Jeep sowie Tianjin Auto Co. und Guangzhou jeweils zusammen mit Peugeot. Zu den „Mini Two“ gehörten Changán mit Suzu-

¹⁴ Eine Darstellung von Verbindungen zwischen westlichen und chinesischen Automobilherstellern kann der Publikation von Holweg, Luo & Oliver (2009, S. 90 f.) oder Min (2005, S. 100) entnommen werden.

ki und Guizhou Aviation mit Fuji Heavy Industries. Diese Joint Ventures wurden dabei teilweise durch die nationale Regierung, die lokalen Regierungen oder durch das Ministerium der Luft- und Raumfahrt geführt (ebd.). Nach den Reformen war es dann für Privatpersonen erlaubt, einen PKW zu erwerben (vgl. Deng & Ma, 2010, S. 820). Dies war der Beginn des privaten Automobilmarktes in China, der sich innerhalb kürzester Zeit von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt entwickelt hat (vgl. Zirah, 2007, S. 7, online).

Allerdings hatte die **Regulierung des Marktes zwischen Ende der 1970er und Anfang der 1980er Jahre einen relativ geringen Effekt**, da viele lokale Regierungen ihr Engagement in der Automobilwirtschaft weiter ausbauten. Bereits 1993 gab es in China insgesamt 124 Hersteller (vgl. Lee, Chen & Fujimoto, 1997, S. 3, online). Heute sind es noch rund 50 (vgl. Zirah, 2007, S. 4, online). Hinzu kommen noch die Hersteller, die ihre Fahrzeuge nach China exportieren. Somit wird der chinesische Markt heute als der Markt gesehen, welcher seinen Kunden das breiteste Angebot, gemessen an der Anzahl der inländischen und ausländischen Hersteller, zur Verfügung stellt. In keinem anderen Markt gibt es so viele verschiedene Hersteller wie in China. In **China** gibt es **94 Herstellermarken** mit **476 Modellen** (vgl. Wang, 2012, S. 2, online).¹⁵ In den USA, dem zweitgrößten Automobilmarkt der Welt (vgl. VDA, 2012, online), werden derzeit rund 40 Herstellermarken mit ca. 100 Modellen weniger angeboten (vgl. Wang, 2012, S. 2, online).

Im Jahr 2002 trat die Volksrepublik der **Welthandelsorganisation** (World Trade Organisation (WTO)) bei. Vor diesem Beitritt mussten ausländische Hersteller, die Fahrzeuge importierten, hohe Einfuhrzölle entrichten. Diese sind nach dem Beitritt deutlich gesunken (vgl. Holweg, Luo & Oliver, 2009, S. 81). Dennoch sind die **Importzölle** relativ hoch, was die Hersteller zu einer lokalen Produktion veranlasste. Dadurch

¹⁵ Trotz der hohen Bedeutung der Automobilindustrie in der chinesischen Wirtschaft, des steigenden Bedarfs an Fahrzeugen u.v.m. gehört kein chinesischer Automobilhersteller, bewertet nach dem Markenwert, auf dem chinesischen Markt zu den Top 10 Marken. Die Liste der attraktivsten Herstellermarken in China wird angeführt von Telekommunikationsunternehmen, Banken, Versicherungen und Online-Suchdiensten. Der chinesische Hersteller BYD (Build your Dreams) auf Platz 48 ist der einzige Hersteller, der unter den Top 50 der chinesischen Marken vertreten ist. (Vgl. Roth, 2012, S. 34 f., online.)

werden u.a. auch die Risiken reduziert, Verbundeffekte erzielt und Anforderungen des Marktes besser erfüllt (vgl. Diez, 2001c, S. 105).¹⁶

Wird die **weltweite Gesamtproduktion von 66.237.761 Fahrzeugen im Jahr 2011** betrachtet, so beträgt der Anteil der Fahrzeuge aus China 18,49%. Somit ist China das Land mit der mengenmäßig größten Automobilproduktion (vgl. VDA, 2012, online; Anhang 1, S. 283 f.). Die jährliche weltweite Steigerung der Fahrzeugproduktion um 6% wird durch den Produktionskapazitätenausbau zu 60% durch die BRIC Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) und dabei insbesondere durch China erzielt (vgl. Joas, Bentenrieder & Chung, 2011, S. 7). Heute wird von einer zukünftigen Automobilproduktion in China für das Jahr 2015 von 20,9 Mio. Fahrzeugen ausgegangen. Dabei wird der chinesische Automobilmarkt jährlich voraussichtlich um 12,4% wachsen (vgl. Wang, 2012, S. 2, online). Der Ausbau der Produktionskapazität findet vor allem in den sechs Provinzen statt, in denen aktuell 88% der Fahrzeuge in China produziert werden. Hierzu gehören Shanghai, Guangzhou, Changchun, Beijing, Wuhan und Chengdu (vgl. Ryser & Fritsche-Sterry, 2011, S. 45, online und Anhang 1, S. 283 f.). Allerdings werden inzwischen auch Standorte in anderen, eher abgelegenen Regionen, wie z.B. Ürümqi im Nordwesten (vgl. Automobilproduktion, 2012a, online) und Ningbo im Osten Chinas errichtet (vgl. Automobilproduktion, 2012b, online. Zusätzlich siehe die Darstellungen der Produktionsstandorte in China nach Regionen in Anhang 1, S. 283 f.). Dabei produzieren nicht nur ausländische Hersteller in China, sondern vereinzelt auch chinesische Hersteller im Ausland. Ein Beispiel dafür ist Chery.¹⁷

Das Wachstum der Produktion in China wird durch eine steigende Binnennachfrage ausgelöst. Insgesamt können in China sechs Faktoren identifiziert werden, welche die Nachfrage in einem Markt nach Fahrzeugen erhöhen. Hierzu zählen das steigen-

¹⁶ Eine Studie, die einen guten Überblick über Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen in China liefert, ist die Studie von Davis (2012b, S. 62 ff.).

¹⁷ So verkauft Chery beispielsweise seine Produkte in bis zu 70 Ländern weltweit. Hierzu gehören u.a. Russland, Ägypten, Indonesien und der Iran (vgl. Gao, 2008, S. 1, online). Eine Übersicht der Direktinvestitionen chinesischer Unternehmen, die dem Aufruf der chinesischen Regierung folgen, international tätig zu sein, kann der Publikation Davis (2012a, S. 51 ff.) entnommen werden.

de Bruttoinlandsprodukt (BIP)¹⁸, das daraus resultierend steigende durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen, der relativ geringe Fahrzeugbestand im Land¹⁹, die Landflucht, der allgemeine Lebenswandel in Tier 2 und Tier 3 Städten²⁰ Chinas und der hohe Wettbewerb zwischen den Herstellern (vgl. Zirah, 2007, S. 5 f., online). Zwar steigt das Haushaltseinkommen in China, dennoch ist es noch nicht auf europäischem oder US-amerikanischem Niveau. Aus diesem Grund werden auch in den nächsten Jahren hauptsächlich Kleinst- und Kleinwagen auf dem chinesischen Markt vertrieben (vgl. Joas, Bentenrieder & Chung, 2011, S. 8). Dennoch findet eine geringe Verschiebung der Kundenpräferenzen bezüglich der Fahrzeugklassen statt. Zunehmend verringert sich der Anteil von Kleinstwagen zugunsten von Kleinwagen. Der Anteil an Mittelklassewagen ist ebenfalls leicht rückläufig, während der Anteil der Oberklassewagen in China nach wie vor sehr gering ist (vgl. National Bureau of Statistics of China, 2011, online²¹; Anhang 2, S. 285 f.).

Allerdings kann der **Vertrieb von Fahrzeugen** aufgrund von Regulierungen der Behörden **stagnieren oder gar einbrechen**. In Städten wie Shanghai oder Peking konnte zwischen 2010 und 2011 nur eine sehr geringe Steigerung der Absatzzahlen erreicht werden. Der Grund hierfür ist, dass es für Autokäufer immer schwieriger wird, eine Zulassungsgenehmigung für ein Kraftfahrzeug zu erhalten (vgl. Yu, McMillan, Cheng, Kar, Stitt & Bhasin, 2012, S. 36, online). Aufgrund der hohen Luftverschmutzung in China versucht die Regierung durch sehr hohe einmalige Steuern auf Neuwagen die Kaufgewohnheiten der Bevölkerung zu beeinflussen (vgl. Xu, 2011, S. 699).

¹⁸ Eine Untersuchung unter 50 Entwicklungs- und Schwellenländern hat ergeben, dass die Höhe des BIPs stark mit der Höhe der Anzahl an Pkws pro 1000 Einwohner korreliert ($R^2=0,7$) (vgl. Heymann, 2011, S. 3, online).

¹⁹ In Deutschland liegt der Fahrzeugbestand in 2010 bei 503 Pkw pro 1000 Einwohner. In Amerika besitzen von 1000 Einwohnern 445 Personen einen Pkw. In China besitzen derzeit 44 von 1000 Einwohnern einen Pkw (vgl. Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 58, online). Im Jahr 2009 waren es noch 34 und 2007 nur 22 Autos pro 1000 Einwohner (vgl. The World Bank, 2012, online). Siehe zusätzlich Anhang 2 (S. 285 f.).

²⁰ Zu den Tier 1 Städten gehören Peking, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen und Tianjin. Zu den Tier 2 Städten gehören Chongqing, Hangzhou, Qingdao, Wuhan, Chengdu, Dalian, Shenyang, Nanjing, Ningbo und Changsha. Zu den Tier 3 Städten gehören Jinan, Zhengzhou, Harbin, Shijiazhuang, Changchun, Xi'an, Fuzhou, Hefei, Nanchang, Kunming, Hohhot, Xiamen, Taiyuan, Nanning, Urumqi, Lanzhou, Guiyang, Yinchuan, Xining und Haikou. (Vgl. Clemens, Dyck & Just, 2011, S. 18, online.)

²¹ An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Daten des „Statistical Yearbook“ des National Bureau of Statistics of China eher für die Bedürfnisse einer Planwirtschaft ausgelegt sind (vgl. Krug, 2004b, S. 190 f.). Dennoch werden sie in vielen akademischen Publikationen genutzt.

3.2 Absatzkanäle der Automobilwirtschaft

Im Allgemeinen gehören alle Unternehmen zur Automobilwirtschaft, welche die Herstellung, den Vertrieb oder die Instandhaltung von Fahrzeugen verfolgen (vgl. Diez, 2001a, S. 43; Diez, 2006, S. 17). Nachfolgend soll der **Fokus auf dem Vertrieb von Neufahrzeugen** liegen.

Klassischerweise ist der Automobilhandel dem **indirekten Vertrieb** zuzuordnen (Zum Aufbau der Automobilwirtschaft siehe Diez, 1997, 168 ff.). Hierfür benennt ein Hersteller i.d.R. einen Importeur je Land. Werden die Vertriebsstrukturen von Automobilherstellern betrachtet (siehe Anhang 3, S. 287), so können drei unterschiedliche Szenarien im Markt festgestellt werden. Produziert ein Hersteller ausschließlich in einem Land, so organisiert er mit Hilfe einer Vertriebsabteilung den Absatz der Fahrzeuge und Dienstleistungen ohne den Einsatz eines Importeurs. Exportiert der Hersteller seine Fahrzeuge hingegen ins Ausland, so setzt er hierfür in der Regel einen Importeur ein, der den Absatz im Auftrag des Herstellers organisiert. Diese Importeure können dabei sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich selbständige Unternehmen sein, die neben dem Import der Fahrzeuge eines Herstellers auch den Import für andere Hersteller oder auch für andere Unternehmen der Automobilwirtschaft übernehmen. Ein Beispiel für einen freien Importeur, der den Import für insgesamt 14 Hersteller in der Türkei übernimmt, ist das türkische Unternehmen Doğuş (vgl. Doğuş, 2012, online). Ist ein Hersteller hingegen mit eigener Produktionsstätte selbst in einem Land vertreten, so übernimmt er auch die Organisation des Absatzes in dem jeweiligen Land. Diese Unternehmen können auch als Joint Ventures geführt werden. Vor allem in China ist dies ein gängiges und häufig auch notwendiges Vorgehen. Schließlich können noch Importeure unterschieden werden, welche vollständig oder zum größten Teil dem Hersteller gehören.²²

Unabhängig davon wie der Importeur organisiert ist, übernimmt er die Aufgaben, das Händlernetz nach Vorgaben des Herstellers zu planen, umzusetzen, zu steuern und ein vertikales Marketing durchzuführen. Bei der Betrachtung der verschiedenen Auf-

²² Zu den Grundlagen des Vertragshandels siehe Diez (1997, S.81 ff.). Zu den Vor- und Nachteilen siehe Brachet (2009b, S. 40 f.). Zur Steuerung von Importeuren durch einen Hersteller siehe Brockmeier (2000, S. 1 ff.).

gaben, die der Importeur im Auftrag des Herstellers in dem jeweiligen Land übernimmt, wird in diesem Zusammenhang von der Systemführerschaft gesprochen (vgl. Brachat, 2009b, S. 37). Da der Importeur die Interessen der Automobilhersteller vertreten soll und nahezu alle Automobilhersteller in China produzieren bzw. Eigentümer ihrer Importeure in China sind, soll im Rahmen der Arbeit auf die Unterscheidung zwischen Hersteller und Importeur verzichtet werden und ausschließlich auf den Hersteller Bezug genommen werden.

Grundsätzlich ist der direkte Vertrieb von Fahrzeugen durch den Hersteller zwar möglich, dennoch ist der Vertrieb durch den Einsatz von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Vertragshändlern die am weitesten verbreitete Form (vgl. z.B. Meinig, 1995, S. 194; Diez, 2006, S. 271). Teilweise wird der Automobilwirtschaft sogar ein „Monokanalsystem“ im Vertrieb unterstellt (vgl. Breitkopf, 2007, S. 1, online). Der **Vertragshändler** ist definiert als „**selbständiger Gewerbetreibender**, der aufgrund eines Vertrages ständig damit beauftragt ist, im **eigenen Namen** und auf **eigene Rechnung** (...) Waren zu vertreiben, und verpflichtet ist, sich für deren Absatz nach der Konzeption des Herstellers einzusetzen“ (Ahlert, 1985, S. 215). Dabei ist der Unterschied zwischen **Vertragshandel** und **Franchising** fließend.²³ So handelt es sich bei den indirekten Vertriebssystemen des Franchisings genau wie beim Vertragshandel um vertikale Kooperationen zwischen zwei Unternehmen (vgl. Barth, 1996, S. 114). Der Begriff Franchising ist weder in den Rechtswissenschaften noch in der Betriebswirtschaft einheitlich definiert (vgl. OECD, 1994, S. 19, online; Faseli, 1999, S. 7), was dazu führt, dass er teilweise synonym für den Vertragshandel verwendet wird (vgl. Diez, 2001b, S. 85; Boehm, 1980, S. 18 ff.). Des Weiteren sind die Unterschei-

²³ Dieser Umstand ist teilweise historisch bedingt (vgl. DFV, 2012, online). In der Vergangenheit zählten zu den ersten Franchisesystemen die „Franchisenehmer“ des Automobilherstellers Ford, der seine Fahrzeuge und Dienstleistungen schon vor über 100 Jahren über ein Art Franchisesystem vertrieb (vgl. Boehm, 2008, S. 13). Auch in der deutschen Literatur werden heute Franchisesysteme als eine Art Vertragshändlersystem (vgl. Barth, 1996, S. 114) oder als eine Unterform des Vertragshandels verstanden (vgl. Ahlert, 1996, S. 197). Zur Definition von Franchising und für die Abgrenzungen verschiedener Franchisetypen siehe DFV (2012, online), Vaughn (1979, S. 1 f.), Hansen & Algermissen (1979b, S. 109) und Skaupy (1995, S. 32 ff.).

zungskriterien gering²⁴, oder aber, besonders in der europäischen Literatur, auf die gesetzlichen Regelungen der Gruppenfreistellungsverordnung der europäischen Kommission zurückzuführen (vgl. Europäische Kommission, 2010, S. 1 ff., online), die in Ländern wie beispielsweise China keine Relevanz haben.²⁵

Nach offiziellen Angaben gab es **2010 in China 69.729 Handelsunternehmen in der Automobilwirtschaft** (vgl. National Bureau of Statistics of China, 2011, online). Welche Dienstleistungen diese Unternehmen genau anbieten, ist allerdings nicht bekannt. Unter ihnen waren Ende 2010 ca. 14.000 Vertragshändler, die durch Hersteller autorisiert waren. Genauere Zahlen liegen hierzu nicht vor. Die Autohäuser in China sind nicht gleichmäßig verteilt. Es befinden sich 14% aller Autohäuser im Süden, 12% im Südenwesten, 16% im Norden, 7% im Nordosten, 35% im Osten und 6% im Nordwesten des Landes. Die verbleibenden 10% befinden sich in Zentralchina²⁶ (vgl. Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 66, online; Anhang 2, S. 285 f.).

Ein klassisches Autohaus ist im Allgemeinen in verschiedene **Geschäftsbereiche** unterteilt. Hierzu zählen der **Vertrieb von Neuwagen, der Handel mit Gebrauchtwagen, das Angebot einer Werkstatt und die Finanzierung von Fahrzeugen** (vgl. Diez, 2006, S. 17 und S. 266. Zu den einzelnen Geschäftsbereichen siehe die Ausführungen von Ahlert, Kollenbach & Korte (1996, S. 57 f.). Diese Form des Autohaus-

²⁴ Zu den geringen Unterschieden gehört beispielsweise, dass der Franchisenehmer nicht unter seinem eigenen Namen am Markt auftritt. Im Vertragshandel ist dies in Verbindung mit dem Markennamen des Herstellers durchaus üblich. Diese Freiheit wird auch bei der Weisungsbefugnis des Herstellers deutlich. Der Hersteller hat dem Vertragshändler gegenüber nur eine geringe Weisungs- und Kontrollbefugnis (vgl. Faseli, 1999, S. 7; Boehm, 1980, S. 20). Eine Übersicht, die Franchisesysteme, Filialsysteme, Vertragshändler, Agentursysteme und vertikale Verbundgruppen nach verschiedenen Merkmalen voneinander abgrenzt, kann der Publikation von Boehm (1980, S. 20) entnommen werden.

²⁵ Zwar existieren in China inzwischen auch Gesetze und Verordnungen, die einen Einfluss auf die Gestaltung von Franchise- und Vertragshändlersystemen ausüben, dennoch ist die Marktmacht der Systemführer in China so groß, dass die Unterschiede zwischen Franchising und Vertragshandel marginal sind. Wichtige Gesetze zur Regulation des Franchising und des Vertragshandels in China sind die „Measures on Regulating Commercial Franchise Operations“ aus dem Jahr 2007 (vgl. Edwards, 2011, S. 41 ff.; Wang, Zhu & Terry, 2008, S. 168) und die Automobile Sales Measures für den Vertragshandel (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online). Besonders auf die Automobile Sales Measures wird im Verlauf der Arbeit noch näher eingegangen.

²⁶ Die Provinzen in China sind wie folgt in geographische Regionen zusammengefasst: Nordchina: Beijing, Tianjin, Hebei, Shanxi, Inner Mongolia; Nordostchina: Heilongjiang, Jilin, Liaoning; Ostchina: Shanghai, Jiangsu, Shandong, Jiangxi, Zhejiang, Anhui; Südchina: Fujian, Hainan, Guangdong; Südwestchina: Guangxi, Sichuan, Guizhou, Yunnan, Tibet, Chongqing; Nordwestchina: Xinjiang, Ningxia, Gansu, Shaanxi, Qinghai; Zentralchina: Henan, Hubei, Hunan; (Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 58, online).

ses wird auch als Vollfunktionsbetrieb bezeichnet. Denkbar, in China allerdings weniger verbreitet, sind auch Autohäuser, die nur einen Teil der Leistungen anbieten. Die vom Hersteller autorisierten Vertragshändler in China sind überwiegend sogenannte Vollfunktionsautohäuser, wenngleich sich der Vertrieb von Gebrauchtwagen und Finanzdienstleistungen in weiten Teilen noch in den Anfängen befindet. Dabei ist die hohe Verbreitung der Vollfunktionsautohäuser auf die gesetzlichen Regelungen der „Automobile Sales Measures“ (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online; Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 65, online) zurückzuführen. Außerdem wird dieses Geschäftsmodell von den Kunden bevorzugt (vgl. Sullivan, 2010, S. 38). Allerdings sind im Automobilhandel auch noch andere Betriebsformen möglich, die nachfolgend dargestellt werden sollen.

3.3 Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Geschäftsmodells

3.3.1 Ausrichtung der Betriebsformen und -typen am Kunden

Grundsätzlich ist die an den Wünschen der Kunden ausgerichtete Gestaltung des Handels Aufgabe der **strategischen Unternehmensführung**. „Strategische Unternehmensführung im Handel bedeutet, die Einkaufsstätte in den Augen der Kundenzielgruppe prägnant und nachhaltig zu positionieren (...) und (...) gegenüber der Konkurrenz zu profilieren“ (Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. VIII). Dies ist vor allem vor dem Hintergrund der nachfolgenden Erkenntnisse wichtig.

Im Rahmen einer Onlinebefragung in China wurden 1099 Personen nach ihren **Berührungspunkten (Touchpoints) beim Autokauf** gefragt. Mehrfachnennungen waren im Rahmen der Studie zugelassen. Dabei wurde ermittelt, dass sich im Rahmen eines Autokaufes **69% der Kunden beim Vertragshändler**, 66% im sozialen Umfeld, 62% über das Internet und ebenfalls 62% aus der Werbung informieren (vgl. Progenium, 2011, S. 11, online).²⁷ Somit stellt der Handel ein entscheidendes Kommunikationsinstrument für den Hersteller dar. Zusätzlich beeinflusst der Handel die Einstellung der Kunden gegenüber dem Hersteller. Durch den persönlichen Kontakt

²⁷ Im Vergleich dazu nutzen 90% der deutschen Kunden den Händler, 33% das soziale Umfeld, 35% das Internet und 55% die Werbung als Informationsquelle. Befragt wurden Personen, die bereits ein Auto gekauft hatten oder in den nächsten 12 Monaten den Kauf eines Neuwagens planten (vgl. Progenium, 2011, S. 11, online).

des Handels zu den Kunden bestimmt der Vertragshandel maßgeblich die **Reputation der Marke**. Hinzu kommt, dass die Reputation, die durch den Handel geprägt wird, **langfristig** bei einem Kunden wirkt. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Kunden i.d.R. nur sehr wenige Kontakte mit dem Automobilhandel haben. Aus diesem Grund hat der Handel auch nur wenige Möglichkeiten, ein negatives Image, das durch einen Besuch im Handel entstanden ist, zu korrigieren (vgl. Kollenbach, 1995, S. 24 f.).

Noch vor wenigen Jahren war der **Automobilhandel** in China bei weitem **nicht so professionell** organisiert wie dies heute der Fall ist. So bewerteten chinesische Kunden den Automobilhandel in China im Vergleich zu sozialem Umfeld, Auto-Shows, Magazinen und Fernsehwerbung als **wenig informativ und glaubwürdig** (vgl. Zirah, 2007, S. 14, online). Die nachfolgende Abbildung 7 (S. 28) zeigt die verschiedenen Quellen, sortiert nach dem Grad der Glaubwürdigkeit und dem Informationsgehalt für die Kunden.

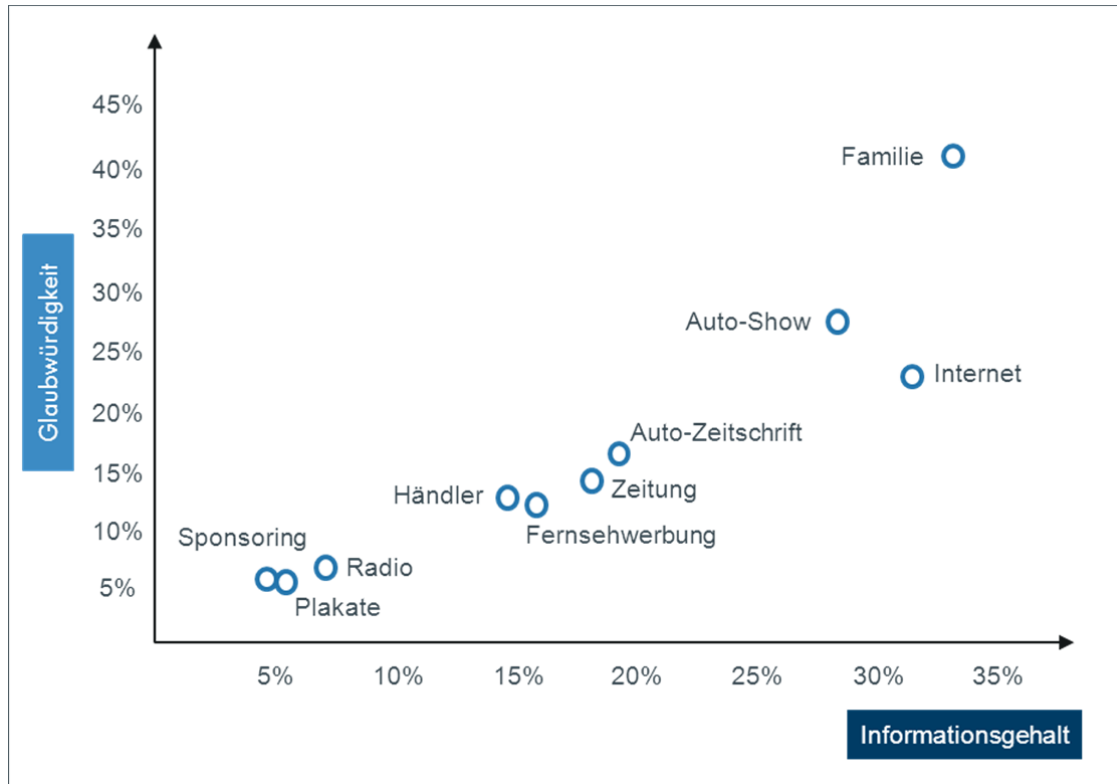


Abbildung 7: Glaubwürdigkeit und Informationsgehalt verschiedener Quellen bei der Kundengewinnung

(Quelle: In Anlehnung an Zirah, 2007, S. 14, online.)

Neben der **Informations- und Kommunikationsfunktion**²⁸, die hier beschrieben wurde, übernimmt der Handel noch weitere Funktionen. Allgemein erfüllt der Handel seine Hauptaufgabe in der **Überbrückung** zwischen Produktion und dem Abnehmer und fungiert somit als ein Bindeglied zwischen den Marktteilnehmern (vgl. Falk & Wolf, 1982, S. 37). Dies bezieht sich sowohl auf die räumliche, zeitliche als auch auf die persönliche Distanz zwischen den Wirtschaftssubjekten (vgl. Schär, 1911, S. 55). Teilweise werden diese Aufgaben noch durch weitere komplettiert.²⁹ Die Funktionen des Handels nehmen dabei in unterschiedlichster Form **Einfluss auf** die

²⁸ Zu der Informations-, Beratungs- und Kontaktfunktion des Handels siehe Buddeberg (1959, S. 24 ff.).

²⁹ Hierzu gehören beispielsweise noch die Werbe- und Kreditfunktion des Handels. Dabei ist die Kreditfunktion ähnlich wie die Werbefunktion dafür verantwortlich, dass es überhaupt zum Handel kommt (vgl. Oberparleiter, 1930, S. 54 ff. und 71 ff.). Siehe hierzu auch die Ausführungen von Falk & Wolf (1982, S. 37 ff.). Zusätzlich verfügt der Handel über Wissen aus dem Markt. Hierzu gehört beispielsweise das Wissen über das Angebot und die Nachfrage sowie über die Marktstrukturen und über allgemeine Markttrends (vgl. Kraus, 2000, S. 150).

Betriebsform bzw. **den Betriebstyp** (vgl. Woratschek, 1992, S. 29). So können verschiedene Betriebstypen beispielsweise anhand folgender Merkmale ermittelt werden (vgl. Nieschlag & Kuhn, 1980, S. 80; Falk & Wolf, 1982, S. 19):

1. Größe
2. Sortiment und Dienstleistungen
3. Angebotsart wie z.B. stationärer Handel oder Versandhandel
4. Preisniveau³⁰
5. Umfang des Kundendienstes
6. Standort
7. Zuordnung zu einer Gruppe
8. Kapitalherkunft und Rechtsform
9. Art des Verkaufs/ angewandte Verkaufstechnik (Selbstbedienung/Beratung)
10. Träger bzw. Inhaber

Werden die aufgelisteten Merkmale betrachtet, so haben nicht alle einen für den Kunden offensichtlichen Bezug zu den Funktionen des Handels, wie das etwa bei der **Beratungsfunktion** und dem Merkmal „**Umfang des Kundendienstes**“ der Fall ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zwei unterschiedliche Merkmalsgruppen für die Bildung einer Betriebsform genutzt werden können. So können die Merkmale, die zur Bildung eines Betriebstyps genutzt werden, im weitesten Sinne alle **unternehmenspolitischen Merkmale** beinhalten. Im engeren Sinne werden allerdings nur die Merkmale berücksichtigt, die **für den Kunden** am Markt **sichtbar** sind (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 42). Hinzu kommt, dass die Merkmale bei der Beschreibung je nach Branche variieren können. Nachfolgend soll zunächst auf die Merkmale aus Kundensicht eingegangen werden.³¹

³⁰ Wobei der Preis weniger als Abgrenzungskriterium gesehen werden kann, da er eher als „reaktives Mittel“ zum Einsatz kommt (Tiefstpreisgarantie, usw) und in einigen Teilen seine Bedeutung für den Kunden verloren hat (vgl. Brugger & Röß, 2000, S. 165).

³¹ Die Merkmale der weiteren Betrachtung sind später Bestandteil der Händlerverträge (siehe Abschnitt 3.3.3, S. 42 ff.).

So wurden im Zusammenhang mit einer Studie auf dem deutschen Automobilmarkt (vgl. Stallkamp, 2011, S. 90 ff.), basierend auf Experteninterviews, unterschiedliche Betriebsformen im Vertragshandel gestaltet. Anhand von elf Merkmalen mit insgesamt 36 unterschiedlichen Ausprägungen wurden sieben teilweise **hypothetische**, teilweise **reale Betriebsformen** für den Automobilhandel entwickelt. Die Charakterisierung der verschiedenen Betriebsformen erfolgte anhand der Anzahl der Marken, die das Autohaus anbietet, der Auswahl an Modellen und Varianten im Angebot, des Angebots an zusätzlichen Leistungen, der Atmosphäre im Autohaus, der Präsentation der Fahrzeuge im Ausstellungsraum, der Beratungsleistungen die in einem Autohaus erbracht werden können, der Angebote zur Probefahrt, zusätzlicher Dienstleistungsangebote, des Angebots im After Sales und des Preisniveaus des Autohauses. Basierend auf den Merkmalen und ihren Ausprägungen wurden die teilweise theoretischen Betriebsformen entwickelt.³² Eine Übersicht über sechs der eher neueren Betriebsformen im Automobilhandel kann der Abbildung 8 (S. 31) entnommen werden.

³² Weitere Betriebstypen bzw. Betriebsformen können den Publikationen von Wöllenstein (1994, S. 190 ff.) und Sullivan (2010, S. 36 f.) entnommen werden.

Erlebnisautohaus	Mehrmarkenhändler	Pkw-Discounter
<ul style="list-style-type: none"> • Eine Marke • Gesamtes Modellprogramm • Alle Varianten, auch auf Bestellung • Zusatzprogramm mit Automobilbezug • Wohlfühlatmosphäre • Viele verschiedene Ausstellungsfahrzeuge • Individuelle Fachberatung durch geschultes Personal • Große Auswahl zur Probefahrt • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen • Vertragswerkstatt ist vorhanden • Durchschnittliches Preisniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Marken • Gesamtes Modellprogramm • Alle Varianten, auch auf Bestellung • Zusatzprogramm mit Automobilbezug • Schlichte Verkaufshalle • Wenige gängige Ausstellungsfahrzeuge • Individuelle Fachberatung durch geschultes Personal • Große Auswahl zur Probefahrt • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen • Vertragswerkstatt ist vorhanden • Durchschnittliches Preisniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Marken • Nur gängige Modelle • Alle Varianten, aus Lagerbestand • Kein Zusatzprogramm • Schlichte Verkaufshalle • Keine Ausstellungsfahrzeuge • Keine Beratung • Keine Probefahrt • Nur Verkauf von Fahrzeugen und Finanzierung • Keine Werkstatt • niedrigstes Preisniveau
Category Killer	Autohaus-Club	Mobilitätsanbieter
<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Marken • Nur Modelle einer Fahrzeugklasse • Alle Varianten, aus Lagerbestand • Zusatzprogramm mit Automobilbezug • Schlichte Verkaufshalle • Wenige gängige Ausstellungsfahrzeuge • Fachberatung durch geschultes Personal • Geringe Auswahl zur Probefahrt • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen • Freie Werkstatt • Leicht unterdurchschnittliches Preisniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Marke • Gesamtes Modellprogramm • Alle Varianten, auch auf Bestellung, mit Veredelung • Zusatzprogramm ohne direkten Automobilbezug • Clubatmosphäre • Wenige gängige Ausstellungsfahrzeuge • Individuelle Fachberatung durch geschultes Personal • Geringe Auswahl zur Probefahrt • Angebot zusätzlicher Dienstleistungen • Keine Werkstattleistung • Leicht überdurchschnittliches Preisniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrere Marken • Nur gängige Modelle • Alle Varianten, aus Lagerbestand • Zusatzprogramm mit Automobilbezug • Schlichte Verkaufshalle • Keine Ausstellungsfahrzeuge • Individuelle Fachberatung durch geschultes Personal • Geringe Auswahl zur Probefahrt • Angebot von Full-Service-Komponenten • Keine Vertragswerkstatt vorhanden • Leicht überdurchschnittliches Preisniveau

Abbildung 8: Mögliche Betriebsformen im Vertragshandel

(Quelle: In Anlehnung an Stallkamp, 2011, S. 96 f.)

Zusätzlich zu den sechs dargestellten Betriebsformen im Automobilhandel wurde das **klassische Autohaus** definiert. Das klassische Autohaus bietet dabei von einer Herstellermarke alle Modelle und alle Varianten an. Das Zusatzprogramm hat ausschließlich Automobilbezug. Der Verkauf findet in einer schlichten Verkaufshalle mit individueller Beratung durch geschultes Personal statt. Zusätzlich werden noch wei-

tere Dienstleistungen sowie eine eigene Vertragswerkstatt angeboten. Das Preisniveau ist dabei durchschnittlich. (Vgl. Stallkamp, 2011, S. 96 f.)

Automobilkunden in China sind, was den Kauf von Neufahrzeugen angeht, relativ **unerfahren**. Rund **70–80% der chinesischen Kunden** sind heute **Erstkunden** und haben keine Erfahrung beim Kauf eines Pkw (vgl. Webb, 2006, S. 76; Zirah, 2007, S. 7, online). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Automobilmarkt in China relativ jung ist. Somit benötigen viele Kunden z.B. eine **ausführliche Beratung**, was bei der Gestaltung des Handels berücksichtigt werden muss. Allerdings ist das Verhalten chinesischer Kunden beim Kauf eines Autos nicht vollständig anders als das Verhalten von Kunden in anderen Märkten der Welt.³³ So sind beispielsweise auch für Kunden in China die **Marke**, das **Image** und das **Design** der Fahrzeuge sehr wichtig. Teilweise werden die Kaufentscheidungen zu großen Teilen nach der Herstellermarke (kurz Marke) getroffen. Um also den Kundenwünschen gerecht zu werden, bedarf es auch in China einer Inszenierung der Herstellermarke in **hochwertigen Showrooms** und einer **serviceorientierten Bedienung** (vgl. Sullivan, 2010, S. 38).

Im Rahmen der bereits erwähnten Studie zu realen und hypothetischen Betriebsformen im Handel (vgl. Stallkamp, 2011, S. 96 ff.) wurden die bereits vorgestellten Merkmale und ihre unterschiedlichen Ausprägungen mit **Hilfe einer Conjoint-Analyse**³⁴ 950 potentiellen Neuwagenkunden in Deutschland zur **Bewertung** vorgelegt. So sollte ermittelt werden, welche Betriebsform im Vertragshandel die potentiellen Kunden präferieren würden. Hierbei stellte sich heraus, dass für Kunden im Automobilhandel u.a. ein möglichst günstiges Angebot, eine Fachberatung, eine große Fahrzeugauswahl, eine an den Vertragshändlerbetrieb angeschlossene Vertragswerkstatt und möglichst viele Ausstellungsfahrzeuge besonders wichtig sind. Inwieweit diese Wünsche auch auf chinesische Kunden zutreffen, ist nicht bekannt. Wird die Erhebung der Kundenwünsche in der genannten Studie (ebd.) betrachtet, so

³³ Einen großen Unterschied gibt es allerdings doch. So bezahlen nach Angaben in einer Studie unter 1000 Neuwagenkunden in China 96,1% der Kunden ihr Auto bar (vgl. Zirah, 2007, S. 15, online).

³⁴ Eine sehr umfangreiche Übersicht über Conjoint-Analysen kann der Publikation von Baier & Brusch (2009, S. 1 ff.) entnommen werden.

wurde nach den **Wünschen** bzw. nach den **Präferenzen** und nicht nach der **Zufriedenheit** der Kunden gefragt, wie es in der Praxis im Automobilhandel sonst üblich ist. Dabei dient die Kundenzufriedenheitsmessung häufig als Grundlage, die Autohäuser eines Herstellers nach den Kunden auszurichten.

Grundsätzlich lassen sich **drei Arten von Zufriedenheit** im Handel unterscheiden: die Produktzufriedenheit (Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt), die Kaufzufriedenheit (Zufriedenheit der Kunden mit dem Verkaufsprozess) und die Kundenservicezufriedenheit (Zufriedenheit der Kunden mit dem Kundenservice). Die beiden letztgenannten Zufriedenheiten haben dabei einen Einfluss auf die Loyalität der Kunden gegenüber dem Handel und führen somit zu einer höheren **Händlerloyalität**³⁵. Auch die Zufriedenheit mit dem Produkt erhöht die Loyalität der Kunden gegenüber einem Vertragshändler. Allerdings ist diese Zufriedenheit nicht alleine ausschlaggebend für die Händlerloyalität, da der Kunde bei einer Unzufriedenheit mit einem Vertragshändler (Kaufzufriedenheit und Kundenservicezufriedenheit) und gleichzeitiger Zufriedenheit mit dem Produkt (Produktzufriedenheit) zwar der Herstellermarke treu bleibt, aber den Vertragshändler wechselt (vgl. Burmann, 1991, S. 249 f.). Letztlich ist es aber aus Herstellersicht relevant, dass die Kunden auch mit dem Handel zufrieden sind, da sowohl die Zufriedenheit mit dem Produkt als auch mit dem Handel und die daraus resultierende Händlerloyalität der Kunden die **Markenloyalität** im Allgemeinen stärken. Die beschriebenen Zusammenhänge sind in der Abbildung 9 (S. 34) dargestellt.

³⁵ Dabei wird angenommen, dass eine hohe Kundenzufriedenheit als eine Wechselbarriere wirkt. Zusätzlich können durch eine hohe Kundenzufriedenheit die Kundenbindung und die Preisbereitschaft der Kunden gesteigert werden. Bewiesen ist dies allerdings nicht. (Vgl. Brachat, 2009a, S. 18.)

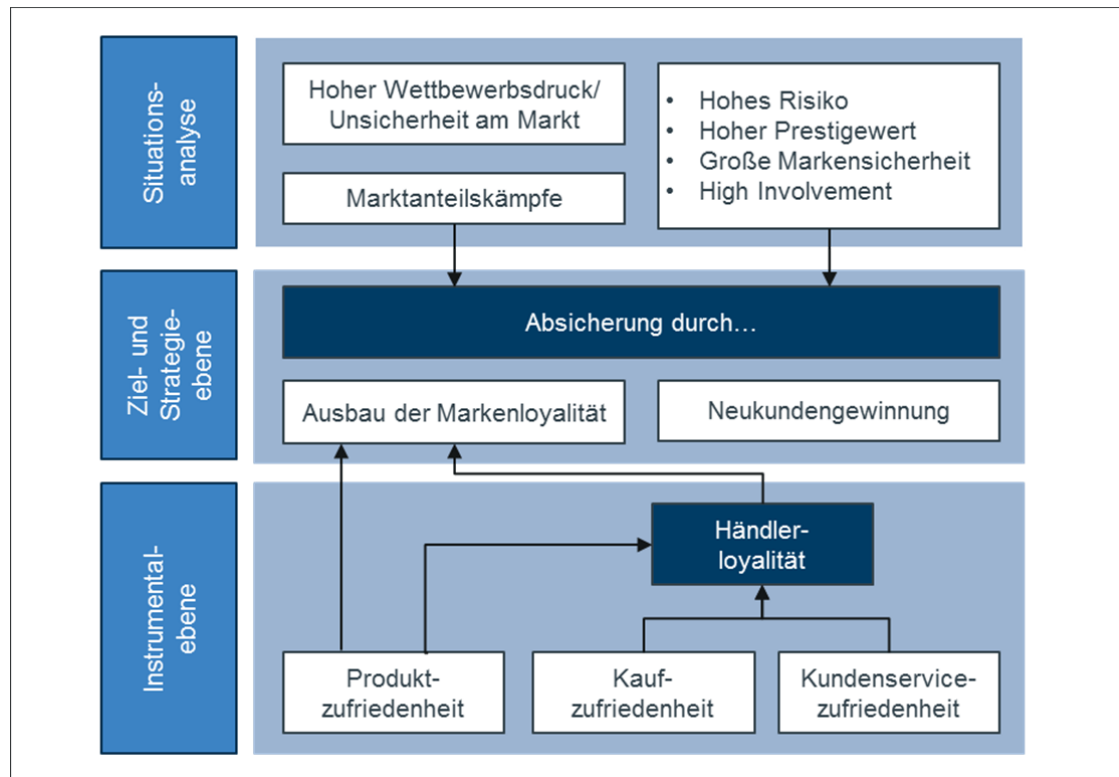


Abbildung 9: Herstellermarken und Händlerloyalität

(Quelle: In Anlehnung an Burmann, 1991, S. 249.)

Wenngleich auch drei verschiedene Arten von Zufriedenheit differenziert werden können, so werden häufig unter dem Begriff der Kundenzufriedenheit alle drei Arten der Zufriedenheit subsumiert. Die größte Marktstudie zum Thema **Kundenzufriedenheit** im chinesischen Automobilhandel ist die China Sales Satisfaction Index (SSI) Studie von J.D. Power (vgl. J.D. Power Asia Pacific, 2011, S. 1 ff., online). Hierfür wurden Anfang 2011 insgesamt 11.496 Autohauskunden von 57 Herstellermarken in China nach ihrer Zufriedenheit nach dem Kauf eines Autos befragt. Zu insgesamt sieben Themengebieten wurden den Kunden Fragen gestellt. Die Antworten wurden mit unterschiedlicher Gewichtung zu einem Gesamtwert bis maximal 1000 Punkte addiert. Zu den Themengebieten in der Studie gehören die Zufriedenheit mit der **Geschäftsanbahnung**, den **Gebäudestandards**, die Zufriedenheit mit dem Geschäft an sich, die **Abwicklung des Geschäfts**, das **Verkaufspersonal**, die zeitliche **Steuerung** der Auslieferung und der eigentliche **Auslieferungsprozess**. Die in der Gewichtungsfaktoren (siehe Abbildung 10, S. 35) werden jedes Jahr neu aus den Daten generiert. Bei der Betrachtung der Gewich-

tungsfaktoren fällt auf, dass besonders der Auslieferungsprozess und dessen zeitliche Steuerung einen hohen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

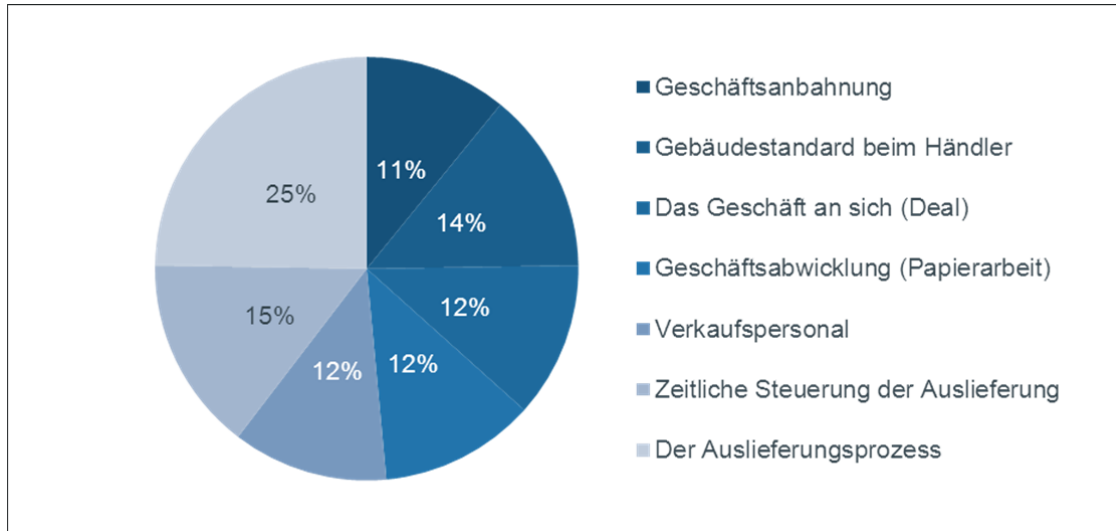


Abbildung 10: Einfluss auf die Kundenzufriedenheit

(Quelle: In Anlehnung an J.D. Power Asia Pacific, 2011, S. 4, online. Aufgrund von Rundungsdifferenzen werden 101% ausgewiesen.)

Im Rahmen der Studie belegen Hersteller wie beispielsweise BMW (856 Punkte, Platz 12), Mercedes (854 Punkte, Platz 15), FAW Toyota (853 Punkte, Platz 17) oder Shanghai Volkswagen (852 Punkte, Platz 18) nach Punkten nur durchschnittliche Ränge. Spitzenreiter in der Kundenzufriedenheit ist Audi (887 Punkte, Platz 1) (vgl. J.D. Power Asia Pacific, 2011, S. 3 f., online). Nachfolgend soll auf den Prozess der Händlernetzplanung eingegangen werden.

3.3.2 Prozessuale Betrachtung der Händlernetzplanung

Zum Thema Händlernetzplanung in der Automobilwirtschaft gibt es insgesamt nur sehr wenig Literatur bzw. werden nur einzelne Schritte der Händlernetzplanung abgedeckt. Aus diesem Grund wurde der in Abbildung 11 (S. 36) dargestellte Prozess in Anlehnung an den Customer-Relationship-Prozess (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 365) entwickelt. Dabei können die einzelnen Bestandteile des Prozesses dem Relationship Marketing zugeordnet werden. „Relationship Marketing beinhaltet den Auf-

bau, die Pflege und Intensivierung stabiler Beziehungen (...)“ (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2010, S. 432). Insgesamt können acht Prozessschritte unterschieden werden. Hierzu gehören die Netzplanung, die finanzielle Bewertung des Standortes, die Ausschreibung des Standortes, die Investorensélection, die vertragliche Bindung des Investors, die kontinuierliche Messung der Händlerzufriedenheit und die Händlernetzberèinigung. Grundsätzlich ist in Anlehnung an den Customer-Relationship-Prozess eine Revitalisierung von gekündigten Investoren denkbar, welche nach einer Kündigung erneut einen Händlervvertrag erhalten. Bei dem Prozess der Händlernetzplanung handelt es sich nicht um einen einmaligen Prozess. Aufgrund laufender Veränderungen im Markt sollte eine Händlernetzplanung in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Allgemein ist zu berücksichtigen, dass die einzelnen Prozessschritte nicht stringent nacheinander durchgeführt werden, teilweise können diese auch simultan ablaufen. Nachfolgend soll der Prozess kurz dargestellt werden. Der Fokus liegt dabei auf der Investorensélection, insbesondere auf der Bewertung aktueller und potentieller Investoren sowie auf dem Einfluss der Hersteller durch die vertragliche Bindung (siehe Abschnitt 3.3.3, S. 42 ff.).

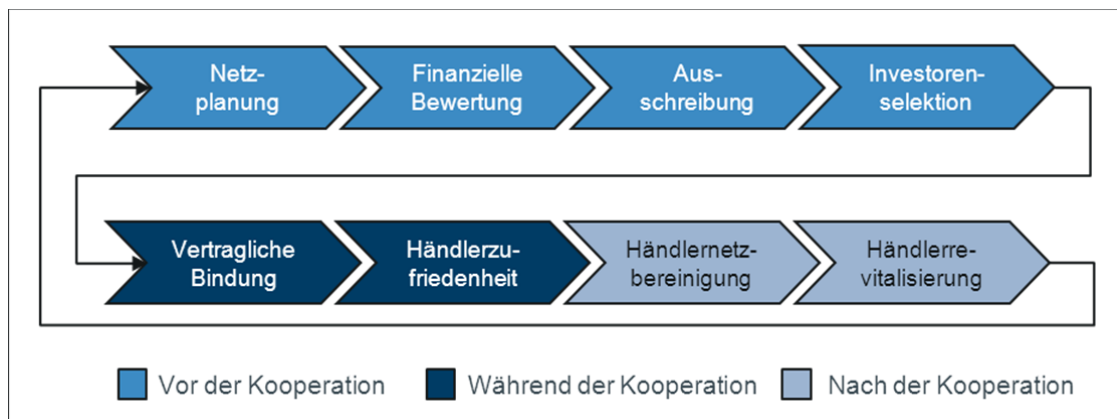


Abbildung 11: Prozess der Händlernetzplanung

Anders als in vielen anderen Ländern sind die Hersteller in China gesetzlich dazu verpflichtet, eine Händlernetzplanung durchzuführen (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §4–5, online). Das Hauptziel der Händlernetzplanung ist es, eine hohe Händlernetzabdeckung zu erzielen, also möglichst flächendeckend Autohäuser in einem Land zu besitzen, um nahe am Kunden zu sein und eine ideale Marktaus-

schöpfung zu erreichen (vgl. Hundt, 1995, S. 377; Diez, 2006, S. 301). Eine Händlernetzplanung bedarf einer sorgfältigen Durchführung, da die Kündigung von Händlern für den Hersteller teilweise mit sehr hohen Kosten durch Entschädigungszahlungen verbunden ist (vgl. Diez, 1997, S. 179).

Im Rahmen einer Netzplanung werden anhand verschiedener Parameter ideale Standorte für Autohäuser und die dazugehörigen Händlerformate (Größen und Betriebstypen) ermittelt (vgl. Diez, 2006, S. 301). In die Netzplanung für neue Autohäuser fließen Daten über z.B. die Anzahl der Einwohner, den Fahrzeugbestand aller Marken, den Marktanteil der eigenen Herstellermarke und die Marktanteile der Wettbewerber mit ein (vgl. Schlegel, 2009, S. 277). Zur Berechnung des Absatzvolumens je Autohaus kommen dabei verschiedene mathematische Verfahren zum Einsatz (vgl. Hlavac & Little, 1970, S. 314 ff.). Die Absatzvolumen, die aus der Händlernetzplanung ermittelt werden, fließen im nächsten Schritt in die finanzielle Bewertung des Standortes ein (vgl. Diez, 2006, S. 302).³⁶ Der Hersteller bewertet mit marktüblichen Daten (Umsätze, Grundstückspreise, Personalkosten, Margen, Rabatte usw.) das geplante Autohaus finanziell. Hierfür eignen sich verschiedene Investitionsrechnungsverfahren.³⁷ Dieser Schritt ist aber nicht nur für den Hersteller, sondern auch für den Investor besonders wichtig. In einer Studie unter chinesischen Unternehmern im Allgemeinen wurde ermittelt, dass vielen Unternehmern bei der Unternehmensgründung nur unzureichende Finanzmittel zur Verfügung standen (vgl. Bian, 2008, S. 170).

Nachdem der Hersteller das Händlernetz geplant, potentielle neue Standorte identifiziert und im Rahmen der finanziellen Bewertung sowohl die Wirtschaftlichkeit des Standortes als auch der Investition verifiziert hat, wird der **Standort ausgeschie-**

³⁶ Sowohl die Standortanalyse als auch die Rentabilitätsermittlung sind häufig auch Bestandteile der Leistungen, die ein Franchisegeber in einem Franchisesystem erbringen muss (vgl. Nebel, 2008a, S. 9). Dabei lassen sich die zukünftigen Einzahlungen anhand des Potentials ermitteln (vgl. Liebmann, 1974, S. 1907).

³⁷ Die Investitionsrechnungsverfahren können nach statischen und dynamischen Verfahren unterschieden werden. Zu den statischen Verfahren gehören die Rentabilitätsvergleichsrechnung, Gewinnvergleichsrechnung, statische Amortisationszeitberechnung und die Kostenvergleichsrechnung. Zu den dynamischen Verfahren werden die dynamische Amortisationsrechnung, Annuitätenmethode, Kapitalwertmethode und die Methode des internen Zinssatzes gezählt. (Vgl. Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20 f.)

ben.³⁸ Dabei spricht ein Hersteller mit der Ausschreibung grundsätzlich zwei Gruppen an. Zum einen werden Bestandsinvestoren, zum anderen neue potentielle Investoren angesprochen. Diese müssen im Rahmen der Investorensélection bewertet und ausgewählt werden. Im Allgemeinen stellen dabei neben dem Hersteller auch der Gesetzgeber (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online; Sullivan, 2010, S. 38) und letztlich der Markt (vgl. Rozell, Meyer, Scroggins & Guo, 2011 S. 65) Anforderungen an die Investoren, wobei auf Letzteres nicht näher eingegangen werden soll.

Im Automobilhandel stellt der Gesetzgeber in China verschiedene Anforderungen an den Investor. Diese sind in den bereits genannten „Automobile Sales Measures“ aus dem Jahr 2007 festgelegt (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online; Sullivan, 2010, S. 38). Allerdings sind die Anforderungen des Gesetzgebers nur sehr gering und wenig ausführlich beschrieben. Grundsätzlich schreibt der Gesetzgeber vor, dass der Investor vom Hersteller für den Verkauf und den Service autorisiert sein muss. Zusätzlich muss ein Investor nach den gesetzlichen Bestimmungen u.a. **die vorgegebenen Corporate Identity und Corporate Design Standards (CICD Standards)** berücksichtigen. Des Weiteren muss er **ein geeignetes Grundstück und technisches Personal** für das Autohaus bereitstellen (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §9, online)³⁹. Kann ein potentieller Investor dies nicht erfüllen, so darf er nach dem Gesetz nicht im Automobilhandel tätig werden. Neben den gesetz-

³⁸ An dieser Stelle beginnt im Grunde genommen der Kunden- bzw. im vorliegenden Fall der Investorenbeziehungsmanagement-Prozess (auch Customer-Relationship-Management-Prozess genannt). „Der Customer-Relationship-Prozess beginnt mit ersten kommunikativen Kontakten mit potenziellen Kunden und endet im Falle des Erfolgs mit dem Auftrag bzw. mit der Kaufentscheidung“ (Specht & Fritz, 2005, S. 365).

³⁹ Die verbleibenden Regelungen beinhalten ein Lieferverbot an Wiederverkäufer, die Informationspflicht über Geschäftsbedingungen gegenüber dem Kunden und die Verpflichtung des Handels zu Preisauszeichnungen. Des Weiteren verpflichtet sich der Vertragshändler, keine Fahrzeuge, die gegen die Sicherheitsstandards verstoßen, anzubieten und ein Informations- bzw. Dokumentationssystem aufzubauen (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §28–32, online). Wenn ein Investor in den markengebundenen Automobilhandel investieren möchte, muss er die gesetzlichen Bestimmungen und Regelungen erfüllen und einhalten. Dies gilt sowohl für Bestandsinvestoren als auch für neue Investoren. Neben den formalen Bedingungen fordert der Gesetzgeber auch noch eine besondere Verhaltensweise von dem Investor ein. So muss er sowohl Verkauf und Service von Fahrzeugen als auch den Verkauf von Ersatzteilen anbieten. Zusätzlich ist der Vertragshändler aufgefordert, die Bedingungen und Regelungen des Händlervertrages zu befolgen (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §25–26, online). Des Weiteren ist der Vertragshändler dazu verpflichtet, den Markennamen des Herstellers zu nutzen und das Image des Herstellers und der Hersteller-marke zu schützen. Außerdem müssen die Vertragshändler den Namen des Unternehmens und das Logo sichtbar anbringen (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §27, online).

lichen Anforderungen an die Investoren existieren von Seiten der Hersteller noch weitere Anforderungen. Bei dieser Form der Investorenauswahl wird von einer **qualitativen Selektion** gesprochen (vgl. Creutzig, 2002, S. 30).⁴⁰

Wie bereits oben kurz erläutert wurde, richtet sich die Ausschreibung sowohl an **Bestandsinvestoren** als auch an neue **potentielle Investoren**. Ein Beispiel für ein **Modell zur Bewertung** von Bestandsinvestoren ist dabei das **Dealer Capability Evaluation (DCE) Modell** (vgl. Mingdi, Xin, Minghai & Mengji, 2012, S. 87).⁴¹ Im Rahmen des DCE werden Investoren in fünf verschiedenen Bereichen mit jeweils bis zu fünf Unterkriterien evaluiert. Die Ergebnisse der einzelnen Bestandteile der Bewertung fließen dabei gewichtet zu einer Gesamtpunktzahl zusammen. Folgende Bereiche werden im Rahmen der Evaluation betrachtet und fließen mit den angegebenen Gewichtungen in die Bewertung ein:

Allgemein (18%): Ausstattung des Autohauses, Cashflow, Markenloyalität, Umsetzung der Standards, Erfüllung des täglichen Geschäfts

Marketing (14%): Regelmäßige Meetings, Planung, Marktanalyse und Marketingkampagnen

Vertriebsservice (25%): Direkter Verkauf, Serviceprozess, Kundenzufriedenheitswerte, generierter Mehrwert im Vertrieb

Kundenmanagement (15%): Management potentieller Kunden, Bestandskundenmanagement

Mitarbeitermanagement (20%): Recruiting, Training und Motivation

Nachhaltige Entwicklung (8%): Qualitätskontrolle, Analyse und Verbesserung des Geschäfts und der Unternehmenskultur

⁴⁰ Neben der qualitativen Selektion wird noch die quantitative Selektion unterschieden, bei der die Hersteller die Anzahl ihrer Vertragshändler regulieren, was zumindest in Europa als eine Wettbewerbsbeschränkung gesehen wird (vgl. Creutzig, 2002, S. 30).

⁴¹ Mit freundlicher Unterstützung von Jun Zhou bei der Übersetzung aus dem Chinesischen. Erprobt und kalibriert wurde das Konzept in Form einer Untersuchung unter 30 Autohäusern eines nicht namentlich genannten Herstellers im chinesischen Markt.

Die Beurteilung eines **Bestandsinvestors** ist deutlich einfacher, da mehr und **bessere Informationen** über den Unternehmer vorliegen und bereits ein Vertrauensverhältnis besteht (vgl. Heß, 1994, S. 164 ff.). Bei neuen **potentiellen Investoren**, die dem Hersteller noch nicht bekannt sind, ist die Informationslage deutlich schlechter und beruht häufig auf **freiwilligen Informationen** des Investors. Im Rahmen der Literaturrecherche konnten keine Veröffentlichungen gefunden werden, in denen ein Prozess und ein Modell zur Evaluation von neuen potentiellen Investoren dargestellt wurde. Um dennoch eine Übersicht darüber zu bekommen, welche Informationen über potentielle Investoren den Herstellern wichtig sind, wurden im Rahmen der **ersten Vorstudie** die Internetauftritte von acht Herstellern auf dem chinesischen Markt untersucht. Ob und in welchem Umfang nach der ersten Befragung weitere Informationen erhoben werden und mit welcher Gewichtung die Merkmale in die finale Selektion einfließen, ist nicht bekannt. Dennoch geben die erhobenen Informationen einen ersten Überblick über mögliche Eigenschaften von Investoren. Auf die Eigenschaften der Investoren wird im Verlauf der Abschnitt 5.2 (S. 82 ff.) und Abschnitt 5.3 (S. 90 ff.) näher eingegangen.

Zu den untersuchten Internetseiten gehörten die Seiten der Hersteller Audi (vgl. Audi China, 2012, online), BMW (vgl. BMW China, 2012, online), Chery (vgl. Chery China, 2012, online), Fiat (vgl. Fiat China, 2012, online), Changan Ford (vgl. Ford China, 2012, online), Dongfeng Honda (vgl. Dongfeng Honda China, 2012, online), Guangzhou Toyota (vgl. Guangzhou Toyota China, 2012, online) und Shanghai Volkswagen (vgl. Shanghai Volkswagen China, 2012, online).⁴² Neben den allgemeinen Informationen über den Investor forderten die Hersteller Informationen zu den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens, der Finanzkraft der Investoren und der Mittelherkunft sowie den Genehmigungen und Standortangaben ein. Zusätzlich forderten die Hersteller Informationen zu der Qualifikation des Managements an. Des Weiteren ließen sich einige Hersteller bestätigen, dass den Investoren die Standards des Vertriebskonzeptes bekannt sind und sie diese auch akzeptieren. Eine aus-

⁴² Mit freundlicher Unterstützung von Herrn Ang Li bei Recherche, Übersetzung und Strukturierung der Ergebnisse. Von den acht untersuchten Herstellern haben nur sieben Informationen für Investoren online zur Verfügung gestellt. So konnten im Rahmen der Analyse keine Informationen zu Investitionsmöglichkeiten bei Guangzhou Toyota ermittelt werden.

fürliche Auflistung aller angeforderten Informationen kann dem Anhang 4 (S. 288 ff.) entnommen werden.

Auffällig ist, dass die **angeforderten Informationen** zwischen den Herstellern **stark variieren**. Neben den **inhaltlichen** Unterschieden können auch Unterschiede in Bezug auf die **Anzahl der eingeforderten Informationen** festgestellt werden. Insgesamt konnten 73 Einzelinformationen ermittelt werden, welche die Hersteller von den Investoren anfordern. Eine Auflistung kann dem Anhang 4 (S. 288 ff.) entnommen werden. Ausgehend von 73 Informationen, welche die Hersteller von den Investoren theoretisch erheben, fordert Honda mit 70,3% die meisten Informationen an, gefolgt von Fiat mit 50,0% und Ford mit 32,4%. Deutlich weniger Informationen fordern die Hersteller Audi (24,3%), Shanghai Volkswagen (SVW 21,6%), Chery (20,3%) und BMW (17,6%) an. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 12 zusammengefasst.

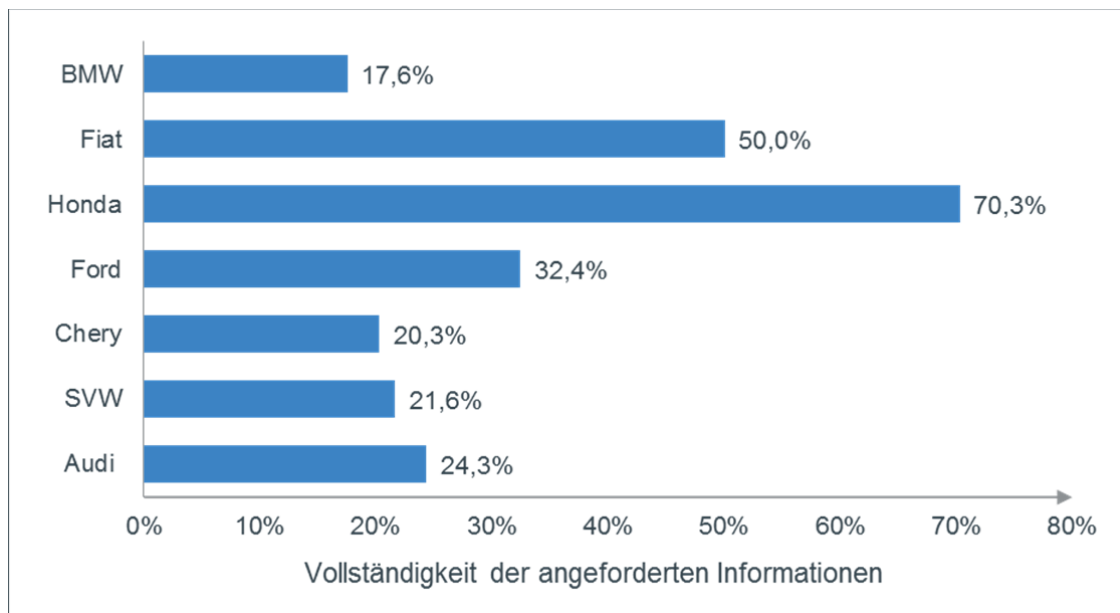


Abbildung 12: Vollständigkeit der angeforderten Informationen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der ersten Vorstudie)

Im folgenden Abschnitt soll auf die vertragliche Bindung der Investoren durch die Hersteller näher eingegangen werden. Der Fokus liegt dabei auf der Gestaltung der Autohäuser durch die Hersteller.

3.3.3 Vertragliche Bindung der Investoren

3.3.3.1 Gestaltung des Geschäftsmodells durch Verträge

Bei allen Vertriebssystemen, bei denen der Handel im Allgemeinen einem Hersteller eines Produktes Teile seiner Ausstellungsfläche zur Verfügung stellt, wird die Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller in irgendeiner Form vereinbart (vgl. Ahlert, 1996, S. 192). Hiermit versucht der Hersteller den Handel an sich zu binden um so den Absatz seiner Produkte sicherzustellen. Neben der Bindung des Handels durch den Abschluss eines Vertrages kann der Hersteller den Handel auch durch die Ausübung von Macht oder durch den Besitz an sich binden (vgl. Florenz, 1992, S. 47). Neben der Sicherung des Absatzes der Fahrzeuge nimmt der Hersteller über Macht, Besitz und durch den Vertrag auch Einfluss auf die **Gestaltung des Handels**. Dies gilt sowohl für den Handel im Allgemeinen als auch speziell für den Vertragshandel der Automobilwirtschaft.

Ähnlich wie die Darstellung der Betriebstypen mit Hilfe der Merkmale im engeren Sinne, die ausschließlich diejenigen Merkmale beinhalten, die für einen Kunden sichtbar sind, werden nun die Merkmale im weiteren Sinne betrachtet, die alle **unternehmenspolitischen Merkmale** beinhalten (siehe hierzu die Ausführungen von Müller-Hagedorn, 1998, S. 42). In diesem Zusammenhang soll, vor allem vor dem Hintergrund der Gestaltung des Handels aus Perspektive der Investoren, nicht mehr von Betriebsformen oder Betriebstypen, sondern von **Geschäftsmodellen** gesprochen werden. Unter einem Geschäftsmodell, auch Business Model genannt, wird stark vereinfacht dargestellt, „welche Ressourcen in die Unternehmung fließen und wie die Ressourcen durch den innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozess in vermarktungsfähige (...) Dienstleistungen transformiert werden“ (Wirtz, 2009, S. 74). Dabei sollen in den folgenden Ausführungen die **Ressourcen** in Form von **Vorgaben und Unterstützungen** der Hersteller in die Definition des Geschäftsmodells inkludiert werden.

Wird die Gestaltung des Händlernetzes durch **Macht** (vgl. Reindl, 2005, S.1 ff.) betrachtet, können unterschiedliche Machtdimensionen unterschieden werden. So kann ein Hersteller beispielsweise durch den Besitz der Herstellermarke – in diesem Fall

wird von der so genannten Markenmacht gesprochen – oder auch durch spezielles Wissen – die so genannte Expertenmacht – Macht ausüben. Außerdem kann der Hersteller auch über eine Sanktionsmacht verfügen, die es ihm ermöglicht, Verhalten des Vertragsnehmers zu sanktionieren (vgl. Diez, 1997, S. 182; Diez, 2006, S. 334 f.; Ahlert, 1996, S. 192). Auf diesen Wegen kann der Hersteller über die Ausübung von Macht zum einen den Absatz sichern und zum anderen auch Einfluss auf die Entscheidungen eines Händlers nehmen (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 453). Allerdings haben Untersuchungen im deutschen Automobilhandel gezeigt, dass der **Einsatz von Druck und Zwang** durch den Hersteller, was auch als aktive Machtstrategie bezeichnet wird, **nicht förderlich** ist. Beispielsweise können Forderungen gegenüber einem Investor nach markenspezifischen Investitionen im Handel nicht über eine solche Strategie durchgesetzt werden (vgl. Reindl, 2005, S. 284). Diese Untersuchung bezog sich allerdings ausschließlich auf Bestandsinvestoren in Deutschland. Steht einem Hersteller bei der Wahl eines neuen Investors aber eine Vielzahl an geeigneten Bewerbern zur Auswahl, so verfügt der Hersteller über eine höhere Macht und kann nach **der jeweiligen Bereitschaft der Investoren zur Umsetzung der Standards** selektieren bzw. diese Umsetzung einfordern.

Eine weitere Handlungsalternative, die dem Hersteller zur Gestaltung seines Händlernetzes zur Verfügung steht, ist die **Gestaltung über den Besitz** (vgl. Florenz, 1992, S. 47). Dies bedeutet nicht unbedingt, dass der Hersteller auch Besitzer des Handelsunternehmens ist. So können Handelsunternehmen beispielsweise zwar selbständig, aber dennoch rechtlich und wirtschaftlich von einem Produzenten **abhängig** sein (vgl. Müller-Hagedorn, 2002, S. 4). Dies verdeutlicht das Beispiel des bekannten Franchiseunternehmens McDonald's, das sein Vertriebsnetz teilweise über Eigentum sichert und gestaltet. So besitzt die Systemzentrale häufig die Restaurants oder mietet diese für den späteren Franchisenehmer an. Der Investor kauft hingegen die Ausstattung und zahlt monatlich eine Pacht für das Restaurant an den Franchisegeber (vgl. McDonald's, 2010, S.1, online). Somit besteht eine **wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen dem Produzenten und dem Handel**, wodurch der Vertrieb aus Sicht des Herstellers zumindest in Teilen nach den eigenen Vorstellungen gestaltet werden kann.

Im Automobilhandel gestaltet der Hersteller sein Händlernetz i.d.R. über einen **Händlervertrag**⁴³, in dem verschiedene Standards für den Handel vereinbart werden. Durch den Abschluss eines Vertrags wird die Kooperation zwischen einem Systemführer und einem Investor erst wirksam (vgl. Flohr, Schultz & Wessels, 2008, S. 180; Ahlert, 1981, S. 18). So wird im Rahmen der Kontraktstrategie der Hersteller eine **Verhaltensabstimmung** zwischen Hersteller und Investor durchgeführt, die für die Zusammenarbeit wichtig ist (vgl. Decker, 2000, S. 75).⁴⁴ Aus Sicht des Herstellers ist dies darin begründet, dass der Vertrieb zum einen ein wichtiges **strategisches Instrument** darstellt und zum anderen sehr **kostenintensiv** ist (vgl. Hundt, 1995, S. 375).⁴⁵ Grundsätzlich sollte ein Vertrag klar gegliedert, ausgewogen und partnerschaftlich gestaltet sein. Zusätzlich sollten die Inhalte konkret beschrieben, die Ziele und Voraussetzungen für die Kooperation festgelegt, das Anreiz- und Sanktionssystem definiert und mögliche Problemfelder im Vorfeld geregelt werden (vgl. Nebel, 2008b, S. 52). Der Vertrag ist dabei ein wichtiges Instrument in der Steuerung und Gestaltung des Handels. So nutzen die Investoren den **Vertrag als Richtlinie**, an der sie ihr Verhalten orientieren (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 176). Neben den Regelungen im Vertrag werden allerdings viele Bestandteile in Anlagen und Nebenvereinbarungen geregelt (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 285).

Im Vertragshandel regelt ein Vertrag dabei primär die Bereitstellung bzw. die Belieferung des Investors mit den Waren des Herstellers. Zusätzlich beinhaltet er aber auch Bestandteile, die, ähnlich eines **Lizenzvertrages**, die Nutzung von **Markenbildern**, **Markennamen** und sonstigen Patenten regeln (vgl. Wildhaber, 2003, S. 38). Dies geschieht häufig in Verbindung mit Regelungen, die den Investor dazu verpflichten, verschiedene **Marketingaktivitäten** durchzuführen. Des Weiteren ist in Händlerverträgen häufig geregelt, wie der Vertragshändler die **Ware** zu **präsentieren** hat. Wichtiger Bestandteil der Verträge ist zudem die **Gestaltung und Einrichtung der Ge-**

⁴³ Zu der Organisationsgestaltung bzw. zu den Koordinationsformen durch Verträge siehe auch die Ausführungen der Transaktionskostentheorie in Picot (1981b, S. 10 ff.) oder Jost (2001, S. 16).

⁴⁴ Ahlert spricht in diesem Zusammenhang von einem „kooperativen Distributionssystem“, wobei die Kooperation dabei zur Vermeidung von Konflikten dient. „Die Vermeidung dysfunktionaler Konflikte bildet einen wichtigen, wenn auch kaum quantifizierbaren Teil des Kooperationsgewinns, dessen Erwirtschaftung als Zweck der vertikalen Verhaltensabstimmung anzusehen ist“ (Ahlert, 1996, S. 135). Insgesamt ist diese Thematik dem Kontraktmarketing zuzuordnen. Siehe hierzu die Ausführungen von Tietz & Mathieu (1979, S. 31 ff.).

⁴⁵ So belaufen sich die Vertriebskosten im Automobilhandel auf ca. 30% des Fahrzeugpreises (vgl. Hundt, 1995, S. 375; Brachat, 2009b, S. 38).

bäude (CICD), die häufig nach den Vorgaben des Herstellers zu erfolgen hat. Zusätzlich kann die Bereitstellung einer bestimmten Anzahl an Fahrzeugen und ein Präsentations- bzw. **Handelsverbot für Wettbewerbsprodukte** im gleichen Autohaus thematisiert sein (vgl. Diez, 2006, S. 274 f.; Ahlert, 1996, S. 192). Darüber hinaus kann eine Verpflichtung zur Marktbearbeitung und zur Ausschöpfung der Marktpotentiale, das Erreichen der Verkaufsvorgaben, Nutzung bzw. Bereitstellung einer vorgegebenen IT-Infrastruktur, das Reporting von Unternehmenskennzahlen und die Verpflichtung, an Qualitätsaudits teilzunehmen, Gegenstand eines Händlervertrags sein (vgl. Diez, 2006, S. 275). Auf die genaue Ausgestaltung bzw. die Spezifität der Verträge soll in den nachfolgenden Abschnitten Bezug genommen werden.

Bei der Gestaltung des Handels sind die **Strategien der Hersteller häufig global** ausgerichtet. Dabei kommt es zu Zieldifferenzen zwischen dem Hersteller und den Investoren. So verfolgt ein Vertragshändler im Unterschied zum Hersteller keine globale Strategie, sondern versucht sein eigenes lokales Unternehmen zu sichern. Dabei sind **Vertragshändler** häufig sehr **stark lokal ausgerichtet** und verfolgen keinen nationalen Plan (vgl. Sullivan, 2010, S. 36). Dies kann dazu führen, dass sich der **Investor opportunistisch** verhält, was zu Konflikten führen kann.

Kommt es ganz allgemein in einer Gesellschaft zu einem Konflikt, der zu Lasten der Gesellschaft geht, hat dies die Einführung von **Gesetzen** zur Folge (vgl. Ren, Oh & Noh, 2010, S. 594). So geschehen in der Automobilwirtschaft. Hier wird beispielsweise der europäische Automobilhandel stark durch die Gruppenfreistellungsverordnung (kurz Kfz-GVO461/2010, vgl. Europäische Kommission, 2010, S. 1 ff., online) der Europäischen Union beeinflusst. Auch der Automobilhandel in China wird durch verschiedene Gesetze und Regelungen gestaltet. Hierzu gehören beispielsweise die **“Administrative Measures on Auto Finance Companies”** aus dem Jahr 2008, die das Angebot von Finanzdienstleistungen im Vertragshandel beeinflussen, die **„Administrative Measures on Used Cars”** aus dem Jahr 2008, die den Vertrieb von Gebrauchtwagen durch Autohäuser regeln (vgl. Sullivan, 2010, S. 38) und die bereits erwähnten **„Automobile Sales Measures”** (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online), welche die Zusammenarbeit und das Verhalten zwischen den Herstellern und dem Vertragshandel in China regeln. Während die anderen Gesetze überwie-

gend einen Einfluss auf das Sortiment des Vertragshandels nehmen, haben besonders die Gesetze der „**Automobile Sales Measures**“, die im Jahr 2007 vom chinesischen Wirtschaftsministerium erlassen wurden (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, online), **Einfluss auf das Geschäftsmodell** im Automobilhandel. So ist beispielsweise ein Hersteller in China dazu verpflichtet, Schulungen für den Handel anzubieten und den Service im Handel zu standardisieren (vgl. Automobile Sales Measures, 2007, §17–24, online). Allerdings ist die **Beeinflussung des Vertragshandels durch Gesetze kritisch** zu sehen. In einer Studie (vgl. Ren, Oh & Noh, 2010, S. 598 ff.) unter 224 Autohäusern in China wurde untersucht, welchen Einfluss eine Verschiebung von Macht zwischen Hersteller und Händlern auf das Konfliktlevel in der Beziehung hat. Erhält eine der Parteien mehr Macht zugesprochen, so führt dies zu einer Zunahme an Konflikten in der operativen Arbeit. Dies wiederum hat eine negative Auswirkung auf die Leistungsfähigkeit der Kooperation (ebd.). Die Verschiebung von Macht kann z.B. durch gesetzliche Regelungen geschehen.

3.3.3.2 Vollständigkeit und Spezifität der Verträge

Nachdem dargestellt wurde, welche Bestandteile theoretisch in einem Händlervertrag geregelt sein können, soll nachfolgend auf die **Vollständigkeit der Verträge** und die **Spezifität der Regelungen** im Vertrag näher eingegangen werden. Ein Vertrag kann aus unterschiedlichen Gründen unvollständig sein. Diese Gründe werden in der **Theorie unvollständiger Verträge** behandelt. Allerdings ist die Theorie teilweise unscharf, da nicht eindeutig definiert ist, ab wann ein Vertrag als unvollständig gilt (vgl. Neus, 2001, S. 143).

Werden die Verträge im Vertragshandel der Automobilwirtschaft betrachtet, so variieren die Bestandteile der Verträge in verschiedenen Ländern und bei verschiedenen Herstellern. Eine Analyse (vgl. Kashyap, Anita & Frazier, 2012, S. 268 ff.) von Händlerverträgen acht verschiedener Hersteller in den USA hat beispielsweise ergeben, dass die Verträge unterschiedlich stark detailliert und somit auch unterschiedlich vollständig sind. Insgesamt wurden 247 verschiedene Vertragsklauseln zusammengetragen, die theoretisch in einem Händlervertrag berücksichtigt sein können. Im nächsten Schritt wurden alle Verträge daraufhin untersucht, wie viele dieser mögli-

chen Regelungen sie tatsächlich beinhalten. Dabei variierte die **Vollständigkeit der Verträge zwischen 48,6% und 78,9% je nach Hersteller** (siehe Abbildung 13).

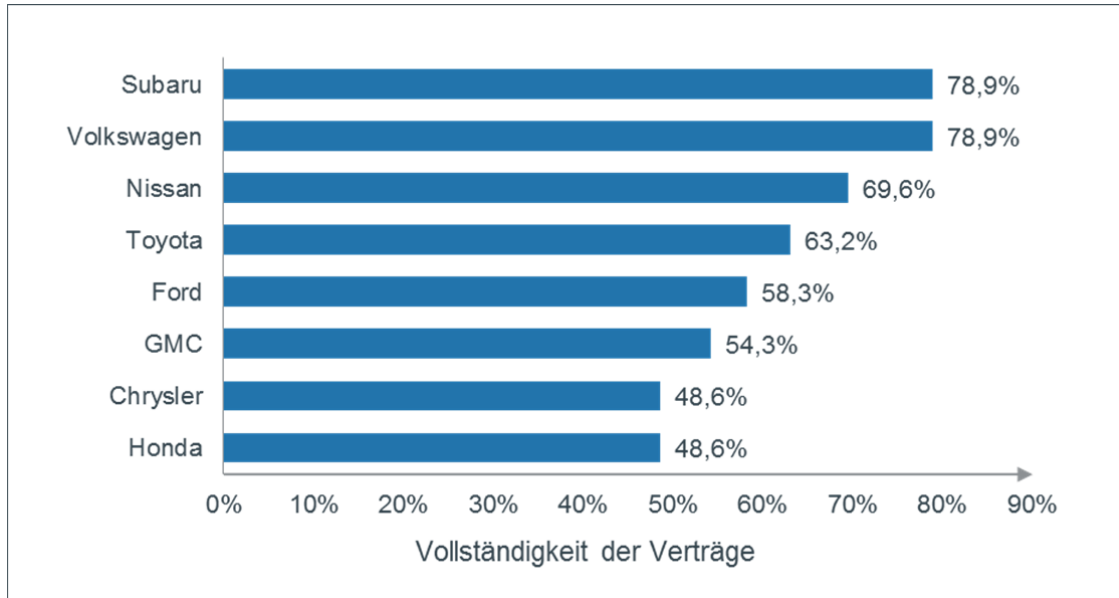


Abbildung 13: Vollständigkeit der Verträge in den USA

(Quelle: In Anlehnung an Kashyap, Anita & Frazier, 2012, S. 274.)

Dennoch sagt die reine Vollständigkeit der Verträge nichts darüber aus, wie stark sie den Investor in der Gestaltung des Autohauses beschränken. Dies wurde innerhalb einer Studie (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 285) in Deutschland untersucht. Hier wurde die Messung allerdings nicht durch eine Analyse der Bestandteile, sondern durch den subjektiv empfundenen **Grad der Einschränkung des Handels** durch die Ausgestaltung der Verträge und Nebenvereinbarungen operationalisiert. Eine Befragung unter 29 Mitarbeitern von Automobilherstellern ergab, dass **72,4% der Befragten eine hohe bis sehr hohe Einschränkung⁴⁶ der Profilierungsmöglichkeit** der Vertragshändler durch die vertraglichen Vereinbarungen und Vertriebsrichtlinien erreichen, wobei der Grad der Einschränkungen je nach Hersteller variiert. Wird angenommen, dass beispielsweise Franchisesysteme nahezu keinen Gestaltungsspielraum für einen Investor lassen, so stellt sich die Frage, **warum dennoch**

⁴⁶ Zusammengefasst wurden die Ausprägungen „völlig einschränkend“ und „ziemlich einschränkend“.

so viele Investoren bereit sind, in ein Franchisesystem zu investieren, obgleich die Bindung an den Systemführer sehr hoch ist (vgl. Brachat, 2009b, S. 44).

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erläutert wurde, richtet der Handel seine Aktivitäten an dem Vertrag aus (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 176). Regelt dieser Vertrag nicht alle Sachverhalte zwischen Hersteller und Investor, so bieten die unvollständigen Verträge **Freiräume** für beide Vertragsparteien. Bezogen auf den Marktauftritt bedeuten **vollständige Verträge** eine **hohe Homogenität** zwischen verschiedenen Autohäusern desselben Händlernetzes. Dies führt dazu, dass die einzelnen Autohäuser für den Kunden **austauschbar** sind. **Größere Freiräume** der Vertragshändler hingegen führen dazu, dass sich diese vor dem Kunden besser von anderen Autohäusern im selben Händlernetz abgrenzen können und somit einen **Intrabrandwettbewerb vermeiden** können (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 282).⁴⁷ Die Freiräume, die einem Investor eingeräumt werden, können dabei einen hohen Einfluss auf sein Geschäftsmodell haben. Inwiefern die **entstandenen Freiräume** bei der Gestaltung des Geschäftsmodells und die daraus resultierenden Differenzierungsmöglichkeiten eine **Auswirkung auf die Profitabilität** des Händlers haben, ist allerdings **nicht bekannt**. Die Zusammenhänge könnten hierbei prinzipiell positiv, negativ linear oder durch einen u- bzw. glockenförmigen Verlauf charakterisiert sein (ebd.).⁴⁸ Dies verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 14, S. 49.

⁴⁷ Zu den Möglichkeiten, wie sich ein Vertragshändler im Rahmen einer engen vertraglichen Bindung trotzdem von anderen Autohäusern des gleichen Herstellers abgrenzen kann, gehören u.a. konstante Qualität vor dem Kunden, stringentes Werbekonzept und die Motivation der Mitarbeiter (vgl. Weißner, 2001, S. 279).

⁴⁸ Ahlert bezieht sich hierbei nicht explizit auf das Geschäftsmodell des Investors in Gänze, sondern nur auf den Teil der CICD Vorgaben (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 284).

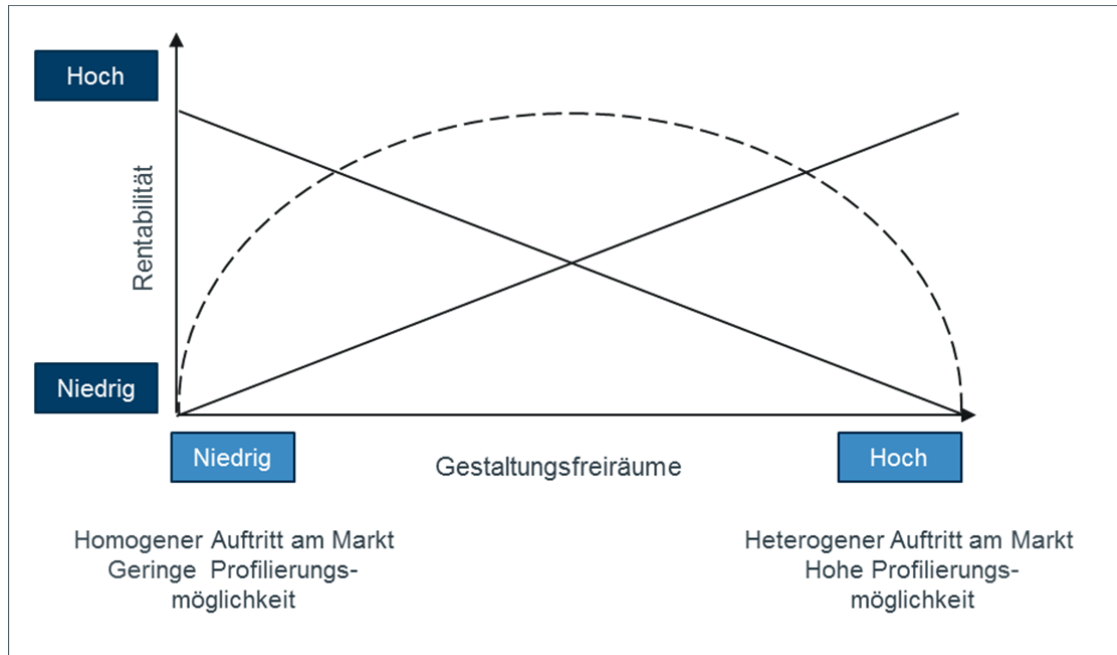


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen Gestaltungsfreiräumen im Vertragshandel und Rentabilität

(Quelle: In Anlehnung an Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 284.)

Ist es einem Hersteller beispielsweise unwichtig, wie der Handel die Ausstattung eines Showrooms gestaltet, und wird auf eine detaillierte Regelung bezüglich der Gestaltung verzichtet, so stellt dies grundsätzlich kein Problem dar. Probleme könnten allerdings dann entstehen, wenn beispielsweise der Investor opportunistisch handelt und die Freiheit zu seinen Gunsten und gegen die Interessen des Herstellers ausnutzt bzw. die **Interessen und Ziele** des Vertragspartners nicht kennt und aufgrund fehlender Regelungen **zielkontrovers handelt**. Deshalb sollten Verträge eine Regelung zum einheitlichen Verständnis der Vertragsparteien bezüglich der Zusammenarbeit beinhalten (vgl. Kashyap, Anita & Frazier, 2012, S. 272).

Allgemein stellt die **Einhaltung** von Verträgen **in China kein Problem** dar. So wurden in einer Studie zum Thema Unternehmertum (vgl. Jacobs, Belschak & Krug, 2004, S. 183) insgesamt 36 Unternehmer verschiedener Branchen in verschiedenen Regionen Chinas zu den Gründen befragt, warum Verträge mit anderen Unternehmen eingehalten werden sollten. Die Bewertung erfolgte auf einer 7er-Skala von

1="strongly disagree" bis 7="strongly agree". Dabei stellte sich heraus, dass die Einhaltung von Verträgen darin begründet ist, dass die Unternehmen auch zukünftig ein Interesse an einer guten Zusammenarbeit haben (Mittelwert kurz Mw=5,6), dass es ehrenhaft ist, sich an Verträge zu halten (Mw=5,7) und dass sowohl die Reputation der Firma (Mw=6,1) als auch die persönliche Reputation (Mw=6,1) wichtig sind. Als weniger wichtig wird hingegen die Angst vor rechtlichen Konsequenzen bei Nichteinhaltung von Verträgen (Mw=4,9) bewertet.

So hat die oben genannte Studie zwar gezeigt, dass einer der Hauptgründe für Unternehmer, sich an Verträge zu halten, die Angst vor dem Verlust des Ansehens bzw. der Reputation ist (vgl. Jacobs, Belschak & Krug, 2004, S. 183), dennoch besteht die Möglichkeit, dass ein Investor gegen die vertraglichen Regelungen verstößt. Hierbei findet eine **Abwägung zwischen dem Nutzen**, den der Unternehmer hat, und dem möglichen **Schaden** durch die Nichteinhaltung statt. Bewertet dabei der Investor den **Nutzen höher als beispielsweise den Schaden** durch eine mögliche Verschlechterung des Images, so besteht nach wie vor die Möglichkeit eines opportunistischen Handelns (vgl. Klein, 1988, S. 202). Die Gefahr des opportunistischen Handelns ist u.a. Bestandteil der Prinzipal Agent Theorie.⁴⁹ Um diese Gefahr zu minimieren entstehen dem Hersteller verschiedene Kosten, beispielsweise durch die Kontrolle des Investors.⁵⁰ Wie eingangs bereits dargestellt, beeinflusst neben der Vollständigkeit

⁴⁹ Die Theorie ist auf die 1970er Jahre zurückzuführen. Wichtige Publikationen in dem Bereich sind "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem" von St. A. Ross 1973 und "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership" von M. C. Jensen und W. H. Meckling von 1976. Dabei kann die Theorie auf verschiedene Beziehungen angewandt werden (vgl. Jensen & Meckling, 2004, S. 58 f.; Meinhövel, 2005, S. 65). Für eine mathematische Darstellung siehe Ross, 1973, S. 134 ff. Inhaltlich betrachtet die Theorie die Instrumente und Mechanismen des Prinzipals, um eine möglichst gute Kontrolle über den Agenten auszuüben. Kern der Prinzipal Agent Theorie ist die Beziehung zwischen verschiedenen Personen. Für Beispiele siehe Erlei, Leschke & Sauerland (1999, S. 75). Grundlage der Beziehung ist es, dass der Prinzipal den Agenten beauftragt, eine Leistung für ihn zu erbringen, und ihn für diese Leistung in irgendeiner Form entlohnt. Im Rahmen der Prinzipal Agent Theorie wird davon ausgegangen, dass sich zwei Parteien in einer vertraglichen Beziehung opportunistisch verhalten und ihren Nutzen maximieren möchten (vgl. Jensen & Meckling, 2004, S. 59 f.; Meinhövel, 2005, S. 67 f.; Erlei, Leschke & Sauerland, 1999, S. 74 f.). So kann der Hersteller beispielsweise nie das Verhalten eines Investors vollständig kontrollieren und überlässt somit dem Vertragshändler immer einen bestimmten Entscheidungsspielraum. Hierbei kann es dazu kommen, dass der Vertragshändler trotz eines vollständigen Vertrages opportunistisch handelt. Um das opportunistische Verhalten zu reduzieren, entstehen dem Hersteller verschiedene Kosten (vgl. Erlei, Leschke & Sauerland, 1999, S. 75; Jensen & Meckling, 2004, S. 59 f.). Eine gute Zusammenfassung liefert Erlei, Leschke & Sauerland (1999, S. 75). Zur Kritik an der Theorie siehe Meinhövel (2005, S. 77 f.).

⁵⁰ Zu den Kosten siehe z.B. Erlei, Leschke & Sauerland (1999, S. 75) und Jensen & Meckling (2004, S. 59 f.).

der Verträge auch die Spezifität der Regelungen im Vertrag die Gestaltung des Autohauses.

Ist in einem Händlervertrag die Gestaltung und Ausstattung eines Autohauses vereinbart, so sagt dies noch nichts über die **Spezifität der Regelung** im Vertrag aus. Der Grad der Spezifität kann dabei verschiedene Einflüsse auf das Geschäftsmodell eines Investors haben. Da prinzipiell eine Vielzahl an Merkmalen mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen Bestandteile eines Vertrages sein können, soll nachfolgend nicht direkt auf einzelne Merkmale eingegangen werden. Dies erfolgt für die in der Hauptstudie wichtigen Kriterien im Verlauf der zweiten und dritten Vorstudie.

Für die nachfolgenden Ausführungen sollen die Überlegungen von Porter zum Markteintritt und Marktaustritt von Unternehmen auf die Situation in einem Händlernetz transferiert werden (vgl. Porter, 1999, S. 56 f.). Um als Investor eine Zusage von einem Hersteller für ein Autohaus zu bekommen, muss der Investor verschiedene Anforderungen erfüllen. Diese Anforderungen können dabei als **Eintrittsbarrieren** in das Händlernetz gesehen werden. Dabei hängt die Höhe der Eintrittsbarriere im Wesentlichen von der **Spezifität der Regelungen** im Vertrag ab. In diesem Zusammenhang kann auch von einer **Faktorspezifität** gesprochen werden.⁵¹ „Die Faktorspezifität bezieht sich auf den Grad der Wiederverwendbarkeit eines bestimmten Vermögensobjektes in alternativen Verwendungsrichtungen und bei unterschiedlichen Nutzern ohne Verlust an Produktionswert“ (Williamson, 1996, S. 13). So ist der Eintritt in ein Händlernetz für einen Investor umso schwieriger, je spezifischer die Anforderungen an ihn sind. Ähnlich entstehen auch **Austrittsbarrieren**. Hat ein Investor beispielsweise in ein sehr spezielles Gebäude investiert, so kann dies für ihn zu einer hohen Austrittsbarriere werden (vgl. Porter, 1999, S. 55 f.). Dadurch entsteht eine faktische Bindung des Händlers (vgl. Wöllenstein, 1994, S. 70). Sowohl die Eintritts- als auch die Austrittsbarrieren haben einen Einfluss auf die Höhe der Erträge sowie

⁵¹ Die Faktorspezifität ist dabei u.a. Bestandteil der Transaktionskostentheorie. Je spezifischer die Faktoren sind, desto höher sind dabei die Transaktionskosten. Die Grundlage für die Transaktionskostentheorie wurde bereits 1937 von R. H. Coase durch seinen Artikel „The Nature of the Firm“ gelegt (vgl. Coase, 1988, S. 33). Dabei lag sein Fokus auf folgendem Ziel: „Our task is to attempt to discover why a firm emerges at all in a specified exchange economy“ (Coase, 1988, S. 37). Siehe zur Transaktionskostenökonomik auch Williamson (1996, S. 11 ff.), Picot (1981b, S. 4 ff.) oder Jost (2001, S. 12 ff.).

auf das Risiko für einen Investor (vgl. Porter, 1999, S. 55 f.). Basierend auf dieser Überlegung hat Porter die nachfolgende Vier-Feld-Matrix (siehe Abbildung 15) entwickelt.

		Austrittsbarrieren	
		Niedrig	Hoch
Eintrittsbarrieren	Niedrig	Niedrige, aber stabile Erträge	Niedrige und unsichere Erträge
	Hoch	Hohe, aber stabile Erträge	Hohe und unsichere Erträge

Abbildung 15: Standards und die Gefahr für die Investoren

(Quelle: In Anlehnung an Porter, 1999, S. 56.)

Niedrige Eintrittsbarrieren ziehen verstärkt **weniger professionelle Investoren** an. Sind die Austrittsbarrieren gleichzeitig sehr niedrig, so werden in dem Händlernetz niedrige, aber **stabile Erträge** erzielt. Sind hingegen bei niedrigen Eintrittsbarrieren die Austrittsbarrieren für einen Investor sehr hoch, so kann es in wirtschaftlich schwierigen Zeiten dazu kommen, dass Unternehmer, die ggf. kurz vor einer Insolvenz stehen, durch eine sehr preisaggressive Strategie versuchen ihr Unternehmen im Händlernetz zu sichern, da die Austrittsbarrieren ja sehr hoch sind und ein schneller Austritt deswegen kompliziert ist (vgl. Porter, 1999, S. 55 f.). Außerdem können hohe Austrittsbarrieren zu einer sogenannten **Hold-Up Situation** führen (vgl. Klein, 1988, S. 200 f.). Hierbei versucht beispielsweise ein Hersteller, die Situation zu seinen Gunsten auszunutzen und z.B. weitere markenspezifische Investitionen von dem Investor einzufordern.

Nachdem nun relativ ausführlich auf die Selektion und die Gestaltungsmöglichkeiten im Vertragshandel durch Verträge eingegangen wurde, soll nachfolgend die Händlerzufriedenheitsmessung vorgestellt werden.

3.4 Händlerzufriedenheit und Netzbereinigung

Wie bereits in den Prozessschritten Ausschreibung und Investorensélection beschrieben wurde, bietet die **Gewinnung von Bestandsinvestoren** den **Vorteil**, dass die **Informationslage häufig besser** ist als bei neuen, noch unbekannten Investoren. Außerdem gestaltet sich die Akquise bestehender Investoren hinsichtlich neuer Investitionen weniger ressourcenintensiv.⁵² Um allerdings Bestandsinvestoren für die Erweiterung ihrer Investitionen im Händlernetz zu gewinnen, bedarf es einer hohen Händlerzufriedenheit.⁵³ Darüber hinaus haben Studien sowohl in Franchisenetzen als auch im Vertragshandel gezeigt, dass eine hohe Händlerzufriedenheit einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter hat (vgl. Wunderlich, 2005, S. 196; Gerischer, 2011, S. III, online).⁵⁴

Das **Verhältnis** zwischen Hersteller und Investor wurde in der bisherigen Darstellung als **Zusammenarbeit oder Kooperation** bezeichnet. Auch in der Literatur wird bei der Betrachtung von vertikalen Vertriebssystemen von einer Kooperation zwischen Hersteller und Handel gesprochen (vgl. Ahlert, 1981, S. 18; Laurent, 1996, S. 1 ff.). Dabei kann eine vertikale Kooperation als ein „Verhältnis zwischen einem Anbieter mit Akteuren auf der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe (...) oder auf der nachgelagerten Wertschöpfungsstufe (...)“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 61 f.) definiert werden. Ziel einer vertikalen Kooperation ist die Optimierung der Schnittstelle (vgl. Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 61 f.).

⁵² Wird der bisher dargestellte Prozess von der Netzplanung über die Selektion des Händlers bis zur vertraglichen Bindung betrachtet, so ist dies mit einem relativ hohen Ressourcenaufwand für den Hersteller verbunden. Aus dem Privatkundengeschäft ist bekannt, dass die Kundenneugewinnung mit höheren Kosten verbunden ist als die Kundenbindung (vgl. Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2010, S. 430). Auch auf Seiten der Hersteller entstehen Kosten bei der Investorengewinnung. Wie hoch diese sind und ob die Kosten der Investorengewinnung die Kosten der Investorenbindung übersteigen ist nicht bekannt. Somit kann abschließend nicht gesagt werden, ob die Situation im Privatkundengeschäft mit der Situation in der Investorengewinnung bzw. –bindung zu vergleichen ist.

⁵³ Zum Thema Händlerzufriedenheit in vertikalen Marketingsystemen im Allgemeinen siehe auch Decker (2000, S. 1 ff.).

⁵⁴ In der Studie von M. Wunderlich wurden Kunden, Mitarbeiter und Investoren von 50 Franchisefilialen eines nicht näher beschriebenen Franchiseunternehmens untersucht (vgl. Wunderlich, 2005, S. 196). In einer Untersuchung (vgl. Gerischer, 2011, S. 1 ff., online) unter 5605 Neuwagen- und 3928 Servicekunden von insgesamt 64 Händlern eines Premiumautomobilherstellers in Deutschland konnten Hinweise darauf ermittelt werden, dass ein positiver Einfluss von Händlerzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit existiert. Empirisch signifikant ermittelt werden konnte dies allerdings nur im After Sales Bereich.

Allerdings wurde in dem vorherigen Abschnitt dargestellt, welche **Risiken**, z.B. durch Ausübung von Macht oder durch Hold-Up Situationen, die Zusammenarbeit für den Investor beinhalten kann. Dabei sollte der Hersteller berücksichtigen, dass der Vertragshändler letztlich auch sein Kunde ist. So sollte der Hersteller den **Vertragshändler als den wichtigsten Kunden** sehen.⁵⁵

Ähnlich wie bei der Darstellung des Einflusses durch den Kunden auf die Gestaltung des Handels, wird auch in der Beziehung zwischen Hersteller und Investor die **Zufriedenheit des Investors** erforscht. Dies geschieht sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion. In der Automobilwirtschaft werden neben den herstellereigenen Studien auch verschiedene herstellerunabhängige Studien durchgeführt.⁵⁶ Hierzu gehört auf dem deutschen Markt beispielsweise der SchwackeMarkenMonitor (vgl. SchwackeMarkenMonitor, 2012, S. 1 ff.). Auf dem chinesischen Markt wird die Händlerzufriedenheit im Rahmen der **China Dealer Satisfaction Attitude Study (DAS)** erhoben (vgl. J.D. Power Asia Pacific, 2012, S. 1 ff.). Dabei werden im Rahmen der DAS die Vertragshändler zu **acht Themenbereichen** befragt, die mit unterschiedlichen Gewichtungsfaktoren zu einem Gesamtergebnis addiert werden. Zu den Teilbereichen gehören (mit Gewichtungsfaktoren) die Unterstützungsleistungen des Herstellers (24%), Mitarbeiterschulungen (12%), Teilelieferung (10%), Fahrzeugbestellungsprozess (11%), Produkte (8%) und Marketing & Verkaufsaktivitäten (11%). Zusätzlich wurden die Vertragshändler zur Zufriedenheit mit dem Verkaufsteam (12%) und dem Serviceteam (12%) des jeweiligen Herstellers⁵⁷

⁵⁵ Ein Kunde kann wie folgt definiert werden: „Haben Nachfrager ein Produkt erworben, so werden sie als Käufer bezeichnet, die aus der Sicht desjenigen Anbieters, bei dem sie gekauft haben, den Status eines Kunden einnehmen“ (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 47).

⁵⁶ Die Zufriedenheit kann mit verschiedenen Methoden gemessen werden. Auch stehen verschiedene Ansätze zur Verfügung, um Maßnahmen zur Verbesserung der Zufriedenheit zu generieren. Hierzu zählen beispielsweise der Einsatz eines Vorschlags- und Beschwerdemanagements, Umfragen und die Untersuchung von Abwanderungsgründen (vgl. Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2010, S. 421 ff.).

⁵⁷ Bei der Studie wurde ermittelt, dass Vertragshändler im Norden Chinas deutlich zufriedener sind mit ihrem Hersteller als Vertragshändler im Süden. Von allen Herstellern hat Lexus mit einem Scoringwert von 871 die zufriedensten Vertragshändler in China, gefolgt von Buick (866 Punkte) und Beijing Hyundai (862 Punkte). Audi belegt mit 861 Punkten Platz vier, Shanghai Volkswagen mit 809 Punkten Platz 13, GAC Toyota mit 804 Punkten Platz 15 und Chery mit 751 Punkten den Platz 21. Den letzten Platz (Platz 25) belegt der chinesische Hersteller BYD mit 631 Punkten. (Vgl. J.D. Power Asia Pacific, 2012, S. 4.)

befragt. Allerdings eignen sich Zufriedenheitsstudien zur Gestaltung eines Geschäftsmodells nur bedingt.

Um dies zu verdeutlichen, soll nachfolgend näher auf die Zufriedenheit von Vertragshändlern eingegangen werden. Hierfür wurden die Erläuterungen und Modelle vom Burmann (1991, S. 250) und Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985, S. 44 ff.) den Bedürfnissen in der Automobilwirtschaft, insbesondere im Rahmen der zu untersuchenden Franchise-Attraktivität, angepasst. **Zufriedenheit** im Allgemeinen ist definiert als die **Differenz zwischen einer Erwartung und der tatsächlich beobachteten Leistung** (vgl. Bruhn, 2012, S. 26). Dabei werden sowohl die Erwartungen als auch die Wahrnehmung der tatsächlichen Leistung durch verschiedene Faktoren beeinflusst. So werden die Erwartungen eines Investors beispielsweise durch das Wissen um Alternativen, das Image, den Einfluss des Herstellers, den eigenen Erfahrungen in der Vergangenheit und den Erfahrungen von anderen sowie den persönlichen Bedürfnissen der Investoren geprägt. Des Weiteren beeinflusst die Kommunikation des Herstellers die Erwartungen des Investors (vgl. Burmann, 1991, S. 250; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 f.). Die tatsächlich beobachteten bzw. wahrgenommenen Ausprägungen hingegen werden durch die Einstellungen des Investors, durch situative Faktoren und die tatsächliche Qualität (vgl. Burmann, 1991, S. 250) bzw. die tatsächlichen Ausprägungen (vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 ff.) des Geschäftsmodells bestimmt.

In Anlehnung an das so genannte **Service-Quality-Modell** von Parasuraman (vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 ff.) werden die komplexen Zusammenhänge zwischen dem Investor und dem Hersteller mit Einfluss auf die Zufriedenheit eines Investors mit dem Geschäftsmodell des Herstellers deutlich. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Gestaltung des Geschäftsmodells durch den Hersteller. Im Rahmen des Modells (siehe Abbildung 16, S. 57) werden verschiedene „Lücken“ (engl.: Gaps) aufgezeigt, die einen Einfluss – im positiven wie im negativen Sinn – auf den Grad der Zufriedenheit der Investoren haben. Das Zusammentreffen der Erwartungen des Investors mit den wahrgenommenen Ausprägungen des Geschäftsmodells (Gap 5) stellt den Kern des Modells dar (vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985,

S. 44 ff.). Die Messung dieses Gaps stellt, analog der obengenannten Definition, die Zufriedenheitsmessung dar.

Zunächst einmal versucht der Hersteller wahrzunehmen, welche Erwartungen die Investoren an die Ausprägungen seines Geschäftsmodells haben. Dieses wird als Gap 1 bezeichnet. Basierend auf den Wahrnehmungen des Herstellers über die Erwartungen des Investors bezüglich der Ausprägungen des Geschäftsmodells entwickelt der Hersteller Konzepte für Geschäftsmodelle (Gap 2). Bei der Überwindung der Gaps kann es jeweils zu Informationsverlusten kommen. (Vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 ff.)

Hat ein Hersteller nun verschiedene Konzepte entwickelt, die seiner Wahrnehmung hinsichtlich der Investorenerwartungen entsprechen, gibt es eine weitere Lücke, die der Hersteller überwinden muss und bei der erneut Informationen verlorengehen können. Hierbei entwickelt der Hersteller aus den Konzepten ein konkretes Geschäftsmodell, welches den Investoren angeboten wird (Gap 3). Schließlich kann der Hersteller die Erwartung der Investoren beeinflussen, indem die Ausprägungen des Geschäftsmodells möglichst realistisch kommuniziert werden (Gap 4) umso keine überhöhten Erwartungen bei den Investoren entstehen zu lassen, die wiederum einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Investoren haben könnten (Gap 5). (Vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 ff.)

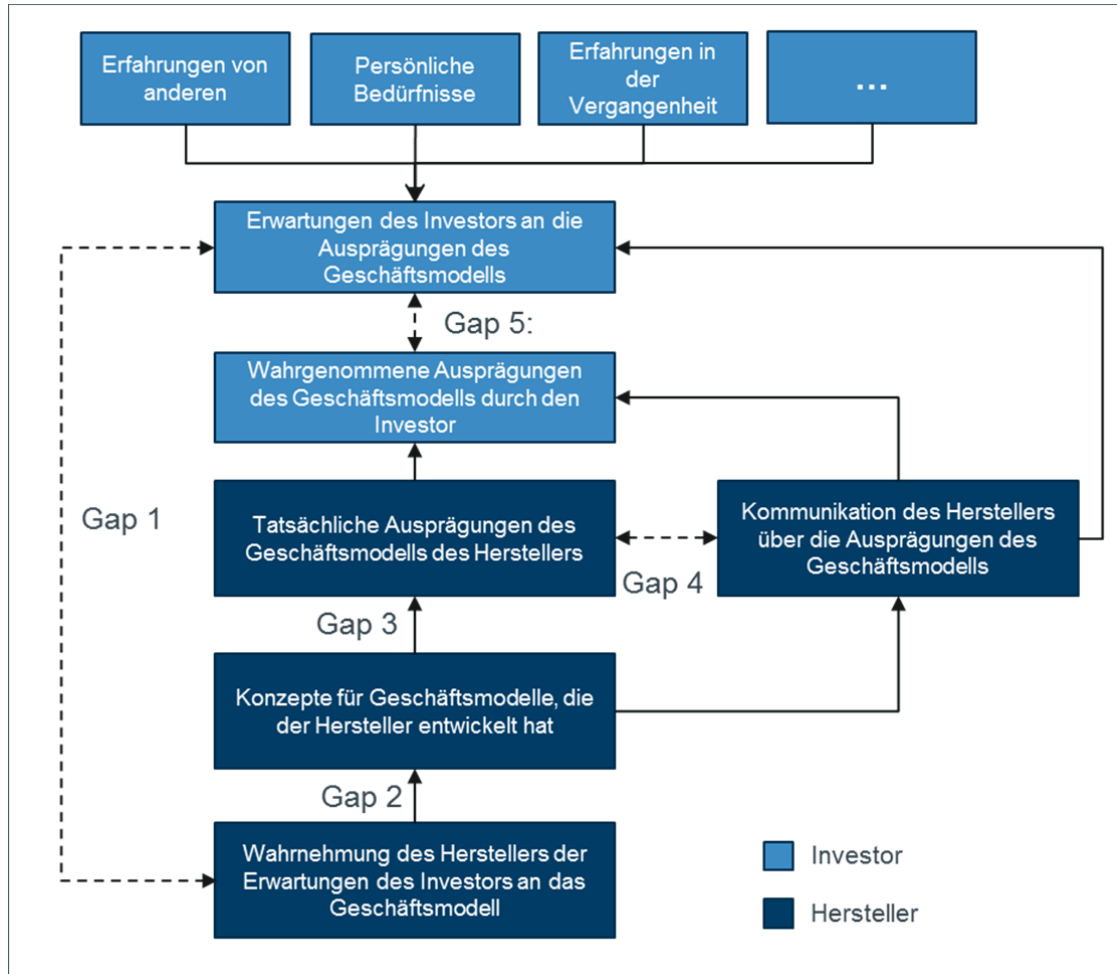


Abbildung 16: Service-Quality-Model

(Quelle: In Anlehnung an Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44, mit eigenem Beispiel anhand der Beziehung zwischen Investor und Hersteller.)

Der oben beschriebene Zufriedenheitsprozess legt nahe, dass im Grunde genommen das Resultat aus dem **Abgleich der Erwartungen mit den wahrgenommenen** bzw. tatsächlichen Ausprägungen (vgl. Burmann, 1991, S. 250; Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44 ff.; Diez, 2006, S. 63) die **Zufriedenheit** mit einem Geschäftsmodell abbildet. Somit verfolgt der Untersuchende mit einer Zufriedenheitsstudie eigentlich ausschließlich die Messung des Gap 5, was jedoch Schwierigkeiten bereitet, aus diesen Ergebnissen gezielte Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit zu entwickeln. Der Grund hierfür liegt darin, dass die **Ergebnisse keinen Aufschluss** darüber liefern, wie beispielsweise ein Hersteller sein Geschäftsmodell aus Sicht eines Investors anpassen sollte. Zwar liefert die Studie Anhaltspunkte dar-

über, in welchen Teilbereichen die einzelnen Hersteller Potentiale haben um die Zufriedenheit ihrer Investoren zu steigern, aber sie liefert keine Aussage darüber, wie der Hersteller die einzelnen Merkmale seines Geschäftsmodells optimieren kann. Schneidet ein Hersteller bei der Händlerzufriedenheit in einem Teilbereich beispielsweise deutlich schlechter als ein anderer Hersteller ab, so muss er versuchen, Benchmarks aus der Branche zu dem jeweiligen Problemfeld zusammenzutragen. Hinzu kommt, dass einige Eigenschaften eines Geschäftsmodells nicht ohne Schwierigkeiten zu korrigieren sind. Hat ein Investor beispielsweise in ein sehr markenspezifisches Autohaus investiert und ist im Nachhinein mit der Vorgabe nicht zufrieden, so lässt sich diese Fehlinvestition nur mit einem hohen finanziellen Aufwand beheben. Deshalb soll an dieser Stelle vorgeschlagen werden, nicht – wie in der wissenschaftlichen und praktisch-anwendungsorientierten Diskussion zu dem Thema üblich – die Zufriedenheit der Investoren (Gap 5), sondern Gap 1 zu messen.⁵⁸ Im Privatkundengeschäft des Vertragshandels, aber auch in vielen anderen Konsumgütermärkten, ist die Messung des Gap 1 bereits umgesetzt worden. Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Händlerzufriedenheitsbefragungen nicht berücksichtigt wird, ist, dass ausschließlich Bestandsinvestoren nach ihrer Zufriedenheit mit dem Geschäftsmodell des jeweiligen Herstellers befragt werden.⁵⁹

⁵⁸ In einigen indirekten Vertriebssystemen werden teilweise Veranstaltungen mit den Investoren des Systems durchgeführt. Inwieweit dabei aber Neuerungen im Vertriebssystem mit den Investoren besprochen werden, ist hingegen nicht bekannt. Teilweise kann aber der praxisnahen Literatur zum Franchising entnommen werden, dass einige Systemführer auch ihre Investoren an der Teilnahme zu solchen Gremien verpflichten (vgl. Nebel, 2008a, S. 9).

⁵⁹ Neben der Befragung der Investoren können allerdings auch noch andere Kennzahlen, welche die Zufriedenheit eines Investors ausdrücken, ermittelt werden. Dies könnte über die Ermittlung von Stamminvestoren geschehen. Ein möglicher Ansatz, Stamminvestoren (SI) zu definieren, könnte in Anlehnung an die Ermittlung der Kundenbindung im Handel durch die Multiplikation des Bekanntheitsgrades (B) des Angebotes eines Herstellers mit der Anzahl der potentiellen Investoren (PI), die auf einem Markt existieren, multipliziert mit dem Anteil der Investoren, die tatsächlich bei dem jeweiligen Hersteller bereits investiert haben (TI), multipliziert mit dem Anteil der Investoren die mehr als ein Autohaus in dem Händlernetz des selben Herstellers haben (MI), ermittelt werden ($SI = B \cdot PI \cdot TI \cdot MI$) (In Anlehnung an die Überlegungen zum Thema Kundenbindung im B2C Markt in Kliger & Dembeck, 2001, S. 6.) Diese Kennzahl bietet die Möglichkeit, Verbesserungspotentiale und die Ausrichtung von Maßnahmen bei der Gewinnung und Bindung von Investoren zu erkennen. So kann mit Hilfe der Formel zusätzlich ermittelt werden, ob die Bekanntheit von Investitionsmöglichkeiten eines Herstellers oder der Anteil der Erst-Investoren gesteigert werden muss (In Anlehnung an Überlegungen zum Thema Kundenbindung im B2C Markt in Müller-Hagedorn (2002, S. 14.). Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Hersteller häufig eine Investitionsgrenze für Bestandsinvestoren setzen um zu verhindern, dass ein einzelner Investor zu hohe Anteile an einem Händlernetz eines Herstellers besitzt. Dies geschieht häufig unter Risiko- und Machtgesichtspunkten. Besitzt ein Investor einen zu großen Anteil, regional oder bezogen auf das gesamte Händlernetz eines Herstellers, so besteht die Gefahr, dass das Händlernetz bei einer Insolvenz des Investors in Gefahr gerät. Zusätzlich besteht die Gefahr, dass der Hersteller die Systemführerschaft in seinem Händlernetz verliert und gewisse Standards nicht mehr durchsetzen kann.

Nachdem ausführlich auf die Gestaltung und die Ausrichtung des Handels nach den Bedürfnissen der Kunden und der Hersteller eingegangen wurde, soll nachfolgend gezielt auf die Investoren eingegangen werden. Hierfür soll im ersten Schritt die aktuelle Situation von Unternehmensgründern in China dargestellt werden. Danach soll anhand eines Investitionsentscheidungsprozesses die Wahl einer Investitionsalternative unter besonderer Berücksichtigung von Bewertungsverfahren in der betriebswirtschaftlichen Praxis und in der empirischen Sozialforschung sowie der Eigenschaften mit Einfluss auf den Entscheidungsprozess dargestellt werden.

4 Investitionsentscheidungen in ein Autohaus und die Problematik der Messung

4.1 Prozess einer Investitionsentscheidung

In der Literatur existieren **verschiedene Modelle**, die zur Erklärung einer Investition genutzt werden können (vgl. Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20; Müller-Hagedorn, 1998, S. 126 f.). Die Modelle unterscheiden sich häufig lediglich anhand ihres Detaillierungsgrades. Das folgende Ablaufmodell (siehe Abbildung 17, S. 61) stellt eines dieser Modelle dar.⁶⁰ Am Anfang steht die Problemstellung. Hier werden die Ziele definiert, bevor im nächsten Schritt mögliche Alternativen zur Erreichung des Ziels gesucht werden. Nachdem verschiedene Alternativen zusammengetragen wurden, müssen diese bewertet werden bevor schließlich eine Entscheidung getroffen und umgesetzt wird. Abschließend findet eine Kontrolle statt, bei der das Ergebnis der Umsetzung mit der anfangs gestellten Zieldefinition abgeglichen wird. Sollte es zu einer Abweichung zwischen Zieldefinition und umgesetzter Alternative kommen, beginnt der Prozess erneut (ebd.). Der Kern der unterschiedlichen Modelle kann dabei i.d.R. dem allgemeinen **Managementzyklus** zugeordnet werden (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 126 f.; Macharzina & Wolf, 2012, S.93 f.).

⁶⁰ Diese Modelle sind häufig Bestandteil der Verhaltensforschung. An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass u.a. die Prognose und die Beschreibung von Kaufverhalten – als Teil der Verhaltensforschung – eigentlich der Psychologie oder der Soziologie zugeordnet sind. Allerdings bezieht sich das Konsumentenverhalten nach der Definition nicht per se ausschließlich auf Privatpersonen (vgl. Wöhe & Döring, 2008, S. 404). Siehe auch das Modell von Böcker, in Anlehnung an das Linsenmodell (vgl. Böcker, 1986, S. 556).

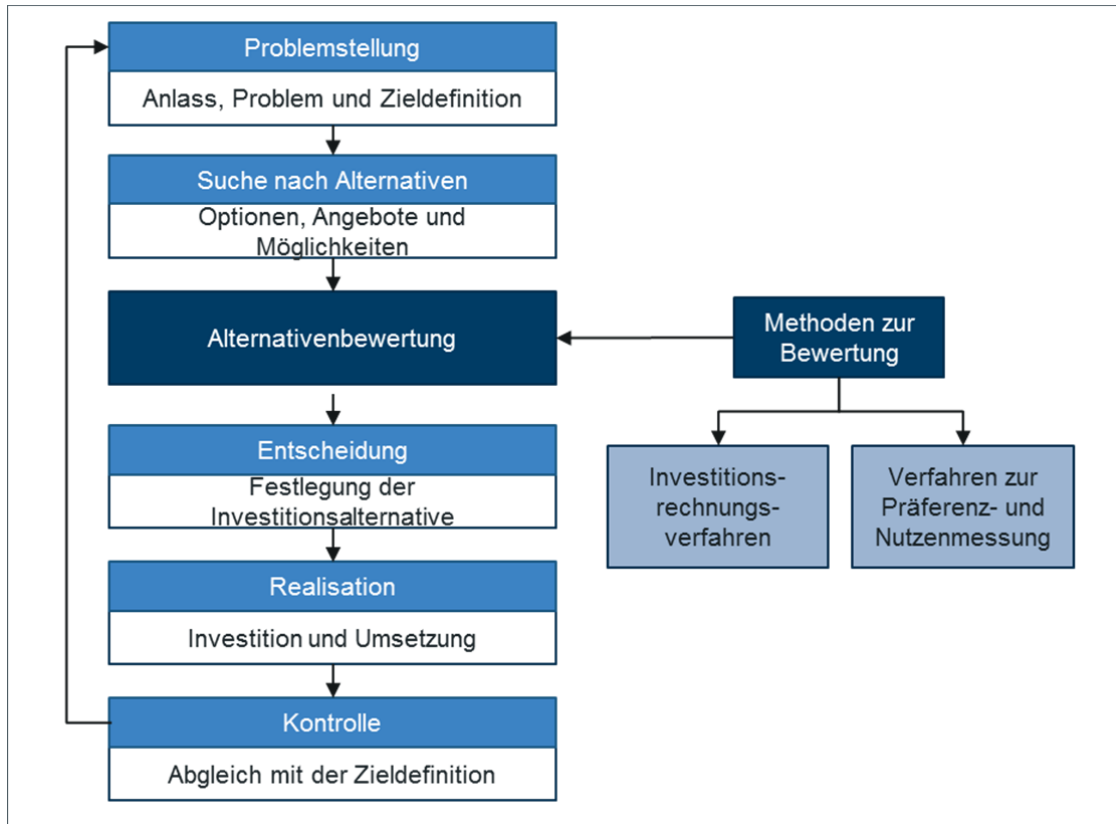


Abbildung 17: Prozess der Investitionsentscheidung

(Quelle: In Anlehnung an Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20.)

Nachfolgend sollen die einzelnen Schritte des Investitionsentscheidungsprozesses ausführlicher dargestellt werden. Der Schwerpunkt soll dabei vor allem auf den Eigenschaften der Alternativen im Automobilhandel und den Methoden zur Alternativenbewertung liegen.

Im ersten Schritt wird in den Modellen die **Analyse des Ist-Zustandes** (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 127) bzw. die **Problemstellung und die Zieldefinition** (vgl. Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20) betrachtet. Je nach Art der Problemstellung kann diese Phase unterschiedlich ausführlich durchgeführt werden (vgl. Müller-Hagedorn, 1998, S. 128). Neben der Betrachtung der Problemstellung aus unternehmensinterner Sicht, beispielsweise unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Mittel, sollten auch unternehmensexterne Faktoren berücksichtigt werden. Hierzu sollte beispielsweise eine ausführliche **Nachfrager- und Wettbewerbsanaly-**

se durchgeführt werden (ebd.). Die aus dem gesamten Prozessschritt resultierenden Ziele werden letztlich in einer Strategie des Unternehmens festgelegt (vgl. Tietz, 1993b, S. 44 f.), womit der Prozess der **Analyse des Ist-Zustandes** bzw. die **Problemstellung und Zieldefinition** abgeschlossen ist.

Dieser Prozessschritt wird in der Praxis häufig nur unzureichend durchgeführt. So ist beispielsweise aus Studien in China bekannt, dass **chinesische Unternehmen** bei strategischen Entscheidungen im Allgemeinen **weniger analytisch** vorgehen (vgl. Schlevogt, 2002, S. 88). Die Gründe hierfür können vielschichtig sein. So hat eine qualitative Studie in Form von acht Experteninterviews in China ergeben, dass chinesische Unternehmer die Ergreifung einer unternehmerischen Gelegenheit und die Generierung kurzfristiger Gewinne einer langfristigen und strategischen Planung vorziehen (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 30).⁶¹ Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass nur sehr wenige Unternehmer in China einen langfristigen Entwicklungsplan als einen Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen sehen (vgl. Heberer, 2003, S. 121). Die Vernachlässigung dieses Prozessschrittes birgt ein hohes Risiko für die Investoren.

Nachdem die Analyse der Ist-Situation abgeschlossen und eine Strategie – im vorliegenden Beispiel die Investition in ein markengebundenes Autohaus – festgelegt wurden, muss der Investor nach alternativen **Investitionsmöglichkeiten suchen** (vgl. Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20). Grundsätzlich stehen ihm bei der Investition in ein markengebundenes Autohaus verschiedene **Alternativen bzw. verschiedenartige Geschäftsmodelle der Hersteller zur Auswahl**. Wird davon ausgegangen, dass jeder Hersteller unterschiedliche Standards im Handel umsetzt, so stehen den Investoren bei aktuell 94 Herstellermarken auf dem chinesischen Markt (vgl. Wang, 2012, S. 2, online) 94 unterschiedliche Geschäftsmodelle der Hersteller gegenüber. Im Rahmen der Suche nach Alternativen müssen nun verschiede-

⁶¹ Hierzu gehört auch die Finanzplanung. Grundsätzlich sollten folgende vier Grundsätze bei der Finanzplanung im Automobilhandel beachtet werden. Diese sind dabei an die Kapital- und Vermögensstrukturregeln angelehnt. So sollten das vollständige Anlagevermögen und ca. 1/3 des Umlaufvermögens durch die Summe aus dem langfristigen Fremdkapital und dem Eigenkapital gedeckt sein. Zusätzlich sollten die Laufzeiten von Fremdkapital und die Nutzungsdauer der Investition identisch sein, wobei kurzfristiges Kapital evtl. kurzfristig auftretenden Finanzierungsbedarf decken sollte. Die entstandenen Kosten für die Fremdkapitalaufnahme sollten so finanziert werden, dass es zu keinem Liquiditätsengpass kommt. (Vgl. Appel, 2001, S. 221 f.)

ne Informationen zu den alternativen Geschäftsmodellen zusammengetragen werden. Welche Eigenschaften bei der Auswahl eines Geschäftsmodells eine Rolle spielen ist dabei Bestandteil der in der automobilwirtschaftlichen Praxis und auch in der wissenschaftlichen Literatur geführten Diskussion zur **Franchise-Attraktivität**.

Dabei ist die Definition der Franchise-Attraktivität (engl. Franchise Attractiveness) allerdings nicht immer ganz einheitlich. Der Begriff der Franchise-Attraktivität drückt komprimiert aus, wie **attraktiv die Herstellermarke** für einen Investor ist. Dabei setzt sich die Attraktivität aus dem Bekanntheitsgrad und dem Image der Herstellermarke sowie aus den Produkten der Marke, der Zusammenarbeit zwischen den Vertragsparteien und der Profitabilität des Geschäftsmodells zusammen (vgl. Diez, 2011, S. 12 f.). Letztlich wird davon ausgegangen, dass ein Investor nur dann in ein Autohaus investiert, wenn der Hersteller ausreichend attraktiv für den Investor ist (vgl. Reindl, 2005, S. 245). In einer etwas ausführlicheren Definition (vgl. Böhme, 2006, S. 46) beschreibt der Begriff Franchise-Attraktivität „die **Summe aller Eigenschaften (>>Werte<<) des Vertragsverhältnisses** aus Sicht eines (potentiellen) Händlers, die sich aus vielfältigen Einflussfaktoren zusammensetzt“ (Böhme, 2006, S. 46). Diese Eigenschaften sollten im Rahmen der Suche nach Alternativen zusammengetragen werden.

Dabei können die verschiedenen Eigenschaften, die sich aus dem Vertragsverhältnis ergeben, von unterschiedlichen **Wertetreibern** bzw. auf den verschiedenen Handelsstufen beeinflusst werden. Neben dem Hersteller beeinflusst der Importeur die Vertragsausgestaltung, wenn der Hersteller einen solchen einsetzt. Außerdem werden „Andere Wertetreiber“ zusammengefasst. Hierzu gehören Eigenschaften, die nicht durch den Hersteller oder den Importeur beeinflusst werden können. Angeführt werden in dem Modell die Marktbedingungen und der Wettbewerb (vgl. Böhme, 2006, S. 46 ff.). Da die Eigenschaften **Marktsituation und Wettbewerb nicht Bestandteil eines Vertrages** und die Bedingungen für die Investoren nahezu gleich sind, sollten die Merkmale in dem Modell nicht als Eigenschaften der Franchise-Attraktivität berücksichtigt werden. Somit bleiben fünf Eigenschaften (Produkt, Marke, Finanzergebnis, Unterstützung und Netzstrategie), die einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells haben (siehe Abbildung 18).

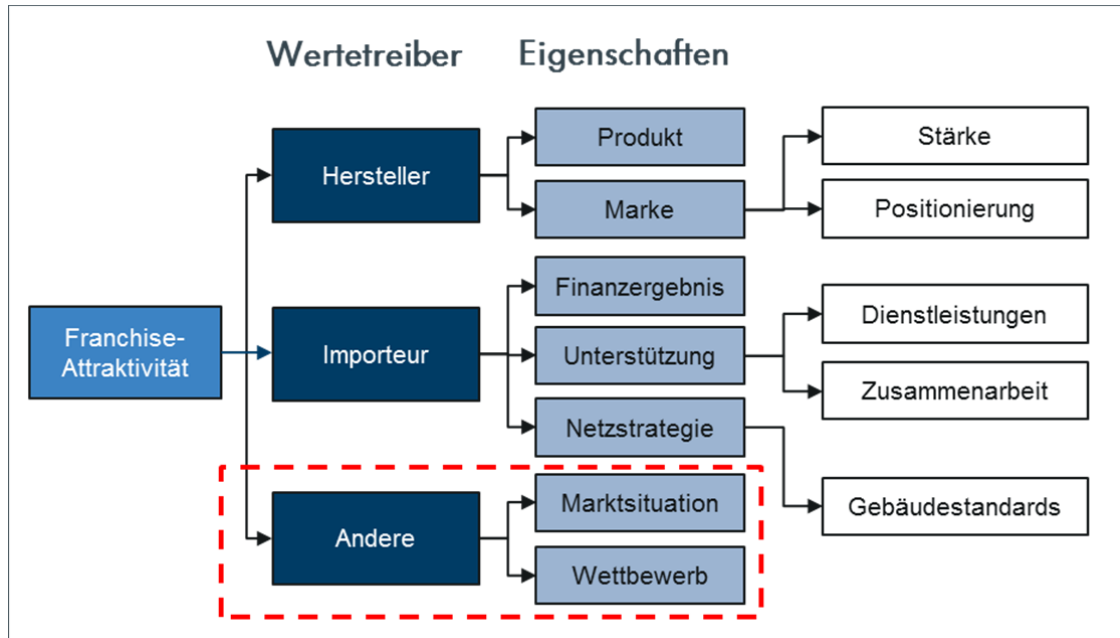


Abbildung 18: Wertetreiber der Franchise-Attraktivität

(Quelle: In Anlehnung an Böhme, 2006, S. 49.)

Bei Berücksichtigung der Definition zur Franchise-Attraktivität und Betrachtung aller Inhalte des Händlervertrages (siehe Abschnitt 3.3.3, S. 42 ff.) kann eine Vielzahl an Eigenschaften ermittelt werden. So wurden beispielsweise im Rahmen einer Studie, basierend auf einer Literaturanalyse und 115 Experteninterviews in Deutschland, 28 Eigenschaften identifiziert, die ein Hersteller bei der Gestaltung des Vertragshandels beeinflussen kann (vgl. Breitkopf, 2007, S. 74 f., online). Innerhalb der in Abschnitt 3.3.3.2 (S. 46 f.) erwähnten Studie zur Vollständigkeit von Verträgen in Amerika wurden sogar 247 Eigenschaften ermittelt (vgl. Kashyap, Anita & Frazier, 2012, S. 268 ff.). Welche dieser Eigenschaften den Investoren dabei am wichtigsten sind und wie diese idealerweise aus Investorensicht gestaltet sein sollten, ist hingegen nicht bekannt. In der Literatur gibt es zu diesem Thema häufig nur **normative Studien**. Der Schwerpunkt liegt dabei überwiegend auf der Darstellung von Vor- und Nachteilen, die sich aus einer Investition in ein Vertriebssystem ergeben (vgl. Nebel, 2008a, S. 8 f.; Hansen & Algermissen, 1979b, S. 110; Vaughn, 1979, S. 2; Wildhaber, 2003, S. 37; Tietz, 1987, S. 121). Zusätzlich existieren noch Marktstudien zu dem Thema. So wurde beispielsweise von einer großen Unternehmensberatung eine Studie (vgl. Horváth, 2008, S. 19, online) unter 215 Vertragshändlern in Deutschland durchgeführt. Hierbei wurde gefragt, wie sehr die Eigenschaften Verlässlichkeit des Herstel-

lers, Unterstützung bei Prozessen, Margensystem, Überzeugung Gesamtkonzept, Marketingunterstützung, Qualifikationsangebote, finanzielle Unterstützung und Angebote an Finanzdienstleistungen die Vertragshändler bei der Wahl eines Herstellers beeinflussen und wie gut die Hersteller die Eigenschaften des Geschäftsmodells gestalten. Dabei stellte sich heraus, dass den Investoren bei der Auswahl einer Investitionsalternative im Automobilhandel vor allem die Eigenschaften Verlässlichkeit des Herstellers, Überzeugung des Geschäftsmodells und Margensystem wichtig sind.

Zwar zeigen die oben stehenden Ausführungen verschiedene Eigenschaften von Geschäftsmodellen auf, dennoch ist unklar, welche dieser Eigenschaften für Investoren bei der Auswahl besonders wichtig sind. Im Rahmen der Gruppendiskussion und der Experteninterviews (siehe Kapitel 5, S. 76 ff.) soll noch einmal näher auf die Eigenschaften und ihre Ausprägungen, unter besonderer Berücksichtigung der Situation in China, eingegangen werden.

Im nächsten Prozessschritt müssen die zusammengetragenen Alternativen bewertet werden, bevor der Entscheider eine Alternative auswählt und diese umsetzt (vgl. Putnoki, Schwadorf & Then Bergh, 2011, S. 20. Als Teil der Realisationsphase bei Müller-Hagedorn, 1998, S. 126). Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht werden soll, wie Investoren verschiedene Alternativen bewerten, wird im nachfolgenden Abschnitt sehr ausführlich auf verschiedene Ansätze zur Bewertung von Investitionsalternativen eingegangen.

4.2 Bewertung von Investitionsalternativen in Praxis und Wissenschaft

Wie die Abbildung des Prozesses der Investitionsentscheidung im vorherigen Abschnitt zeigt (siehe Abbildung 17, S. 61), stehen dem Investor verschiedene Verfahren zur Bewertung der Alternativen zur Auswahl. Diese Verfahren können dabei in **Investitionsrechnungsverfahren** und Verfahren zur **Präferenz- und Nutzenmessung** untergliedert werden. Im Rahmen der folgenden Ausführungen soll dabei nicht nur auf Bewertungsverfahren eingegangen werden, welche in der Praxis Anwendung finden, sondern auch auf Verfahren, welche im Rahmen wissenschaftlicher Studien genutzt werden können.

Zunächst einmal soll aber betrachtet werden, wer die Bewertung der Alternativen vornimmt und letztlich die Entscheidung für eine Investition trifft. Bei allen Kauf- oder Investitionsentscheidungsprozessen können die **Entscheidungen von Organisationen und privaten Personen** unterschieden werden. So wird beispielsweise angenommen, dass Privatpersonen emotionaler, impulsiver und weniger objektiv entscheiden, wohingegen in Organisationen von den verantwortlichen Personen eine deutlich rationalere und objektivere Entscheidung ohne die Berücksichtigung von persönlichen Präferenzen erwartet wird (vgl. Foscht & Swoboda, 2007, S. 15). Außerdem muss im Rahmen der Betrachtung der bewertenden Personen unterschieden werden, ob diese allein oder im Kollektiv entscheiden (vgl. Foscht & Swoboda, 2007, S. 11; Mertens, 2001, S. 185). Wird speziell die Situation in China betrachtet, so zeigen verschiedene Studien, dass Unternehmer, besonders in kleinen Unternehmen, häufig alleine entscheiden. Diese Unternehmer geben die Führung des Unternehmens auch ungern an familienfremde Personen ab (vgl. Schlevogt, 2002, S. 88 ff.). Auch in einer Studie (vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 905) in größeren Unternehmen in China (mit ca. 170 Mitarbeitern) gaben 43,7% der Befragten an, dass Unternehmensentscheidungen immer noch allein von dem Inhaber getroffen werden.

Eine Möglichkeit zur Bewertung verschiedener Alternativen liefern die Investitionsrechnungsverfahren.⁶² Diese Verfahren eignen sich vor allem bei Investitionen beispielsweise in Maschinen oder den Fuhrpark eines Unternehmens, um die Wirtschaftlichkeit verschiedener Alternativen – z.B. Erneuerung oder Erweiterung – gegeneinander abzuwägen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse aus einem Investitionsrechnungsverfahren nicht automatisch die Ergebnisse eines Entscheidungsprozesses darstellen. Sollte eine zur Auswahl stehende Alternative in der **monetären Bewertung** besser abschneiden als eine andere, so bedeutet dies nicht zwingend, dass der Entscheider diese Alternative auch wählen wird. Ein Grund dafür könnte sein, dass der Unternehmer mit der Investition neben den monetären Zielen noch andere Ziele verfolgt (vgl. Hax, 1993, S. 9). Auch in der Betriebswirtschaftslehre gilt die ausschließliche Betrachtung der **monetären Bewertung** bei Entscheidungen heute als **nicht mehr realitätsnah** (vgl. Heinen, 1976, S. 16 ff.). Außerdem werden die Investitionsrechnungsverfahren in der Praxis häufig nicht oder nur „symbolisch“ genutzt, ohne den Ergebnissen im Rahmen der Entscheidung eine hohe Bedeutung zu schenken (vgl. Lesch, 2009, S. 247 ff.). In einer diesbezüglichen Studie (vgl. Lesch, 2009, S. 138 ff.) unter 314 deutschen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (6% Handelsunternehmen) wurde ermittelt, dass bei 57% der Befragten immer bis sehr häufig (Kategorie 4 und 5 auf einer 5er Skala) intuitiv durch das Management entschieden wird. Zur Auswahl standen dabei 11 unterschiedliche Investitionsrechnungsverfahren (vgl. Lesch, 2009, S. 138 ff. und 263 f.). Auch in chinesischen Unternehmen, besonders bei kleinen oder familiengeführten Unternehmen, werden Entscheidungen häufig auf **Grundlage von Erfahrungen und Intuition** getroffen (vgl. Schlevogt, 2002, S. 91). Aus den genannten Gründen soll nachfolgend nicht näher auf die Investitionsrechnungsverfahren eingegangen werden.

Innerhalb der Ausführungen zur Franchise-Attraktivität wird darauf hingewiesen, dass die **Attraktivität** eines Geschäftsmodells von den im Vertrag festgelegten Eigenschaften beeinflusst wird (vgl. Böhme, 2006, S. 46). Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit letztlich die Attraktivität verschiedener Geschäftsmodelle untersucht werden soll, wird nachfolgend näher auf die mögliche Messung der Attraktivität ein-

⁶² Der Publikation von Hax (1993, S. 33 ff.) können auch die verschiedenen Investitionsrechnungsverfahren entnommen werden. An dieser Stelle soll nicht detailliert auf die einzelnen Verfahren eingegangen werden.

zelner Geschäftsmodelle eingegangen. Da es sich bei dem Begriff der Attraktivität um keinen typischen betriebswirtschaftlichen Terminus handelt und er auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen nicht in dem vorliegenden Zusammenhang definiert ist, soll nachfolgend auf verschiedene Konzepte aus der psychologischen (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 774), betriebswirtschaftlichen (vgl. Reiners, 1996, S. 24) und besonders aus der Marketing-Literatur (vgl. Trommsdorff, 2009, S. 107 ff.) eingegangen werden. Hierzu zählen die Begriffe der Einstellungen, Präferenzen oder des Nutzens (vgl. Reiners, 1996, S. 24; Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 774).

Eine **Einstellung** wird als eine „positive oder negative Bewertung“ von Objekten verstanden (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 774). Die **Präferenz** hingegen ist ein Maß, welches die „Vorziehwürdigkeit“ eines Objektes beschreibt (vgl. Böcker, 1986, S. 556). Der **Nutzen** schließlich drückt nicht – wie die Präferenz – die Vorziehwürdigkeit eines Objektes, sondern den „Grad der Befriedigung individueller Bedürfnisse“ aus (vgl. Teichert, 2001, S. 23). Allerdings werden die Begriffe in der Literatur häufig synonym benutzt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Maße immer nur für eine einzelne Person und zu einem bestimmten Zeitpunkt Gültigkeit haben (vgl. Böcker, 1986, S. 556). Auch der Schluss von den genannten Konzepten auf die tatsächliche Entscheidung einer Person ist, ähnlich wie bei den Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung, i.d.R. nicht möglich (vgl. Hax, 1993, S. 9).

Neben den objektbezogenen Eigenschaften (Merkmale und Ausprägungen), welche bereits im Zusammenhang mit der Definition der Franchise-Attraktivität in Abschnitt 4.1 (S. 63 f.) dargestellt wurden, beeinflussen zusätzlich im Allgemeinen die investorenbezogenen Eigenschaften die Präferenz der Investoren. Die investorenbezogenen Eigenschaften können in unternehmensbezogene, personenbezogene und ressourcenbezogene Eigenschaften unterteilt werden.

In verschiedenen Marktstudien (z.B. J.D. Power Asia Pacific, 2012, S. 1 ff.; SchwackeMarkenMonitor, 2012, S. 1 ff.) werden als unternehmensbezogene Eigenschaften häufig die Anzahl der Herstellermarken im Sortiment, die Zahl der verkauften Fahrzeuge und die Rentabilität des Autohauses erhoben. Zusätzlich zu den unternehmensbezogenen Eigenschaften werden personenbezogene Eigenschaften differen-

ziert. Die personenbezogenen Eigenschaften werden auch als Zustände bezeichnet. Die Zustände sind verhaltenswissenschaftliche, psychische und soziale Konstrukte. Hierzu gehören u.a. Emotionen, Wissen, Bedürfnisse, Einstellungen und Werte, die zusammenfassend die Persönlichkeit des Investors ergeben (In Anlehnung an die Eigenschaften bei der Kaufentscheidung im Konsumgütermarkt; vgl. Trommsdorff, 2009, 30 ff.). Letztlich beeinflussen die ressourcenbezogenen Eigenschaften eines Investors seine Präferenzen. Unter den ressourcenbezogenen Eigenschaften eines Investors wird der Zugang zu verschiedenen Ressourcen für die Erstellung der Handelsleistung verstanden. Hierzu gehören im Allgemeinen u.a. die finanziellen Ressourcen, Betriebsmittel, Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer, Rechte und Patente (vgl. Maleri, 1997, S. 182; Funck, 1998, S. 40).

Welche speziellen objekt- und investorenbezogene Eigenschaften die Präferenzen von Investoren in China beeinflussen und welche Zusammenhänge vermutet werden, wird im Kapitel 5 (S. 76 ff.) näher erläutert. Nachfolgend soll aber zunächst auf verschiedene Verfahren eingegangen werden, mit deren Hilfe Präferenzen gemessen werden können.

4.3 Verfahrenstypen zur Präferenzmessung von Investoren

Zur Ermittlung der Präferenzen bzw. Nutzen der Investoren gibt es verschiedene Ansätze, welche in der betriebswirtschaftlichen Praxis weit verbreitet sind. Außerdem gibt es Ansätze, die lediglich im Rahmen von Befragungen für Marktforschungszwecke oder wissenschaftliche Erhebungen genutzt werden. Sowohl die in der betriebswirtschaftlichen Praxis als auch jene in der Forschung genutzten Verfahren werden nachfolgend dargestellt.

Im Allgemeinen können **drei verschiedene Verfahrenstypen** unterschieden werden: **kompositionelle, dekompositionelle und hybride Verfahren** (vgl. Green & Srinivasan, 1990, S. 9). Dabei sind die kompositionellen Verfahren sowohl in der Forschung als auch in der betriebswirtschaftlichen Praxis weit verbreitet. Grundlage aller drei Verfahrenstypen ist die Annahme, dass ein Objekt anhand mehrerer Merkmale beschrieben werden kann, die alle einen Beitrag zum Gesamtnutzen eines Be-

wertenden an einem Produkt, einer Dienstleistung oder, wie in unserem Beispiel, einem Geschäftsmodell, beinhalten (vgl. Dietz, 2007, S. 2). Dieser Ansatz entspricht dabei jener Definition der Franchise-Attraktivität, die von einem Einfluss verschiedener Merkmale eines Geschäftsmodells auf die Präferenz ausgeht (vgl. Böhme, 2006, S. 46). Die Werte, die für die jeweiligen Merkmalsausprägungen ermittelt werden, sind nachfolgend als Teilnutzwerte bezeichnet.⁶³ Die Werte, die für die Merkmale ermittelt werden, werden nachfolgend als Wichtigkeiten bezeichnet.

Der Unterschied zwischen kompositionellen und dekompositionellen Verfahren liegt in der konträren Richtung, mit der die Teilnutzwerte ermittelt werden. Bei den kompositionellen Verfahren wird durch die Bewertung der einzelnen Merkmale und deren Wichtigkeit die Präferenz des Bewertenden für ein Objekt ermittelt. Bei den dekompositionellen Verfahren hingegen wird von der Präferenz des Bewertenden hinsichtlich eines Objektes auf die einzelnen Teilnutzwerte der Ausprägungen und die jeweilige Wichtigkeit der Merkmale geschlossen. Bei den hybriden Verfahren werden beide Ansätze miteinander kombiniert (siehe Abbildung 19, S. 71). (Vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 108; Green, 1984, S. 155 ff.)

⁶³ Auch wenn per Definition ein Unterschied zwischen Nutzen und Präferenzen besteht, hat sich in der Präferenzforschung der Begriff Nutzen etabliert.

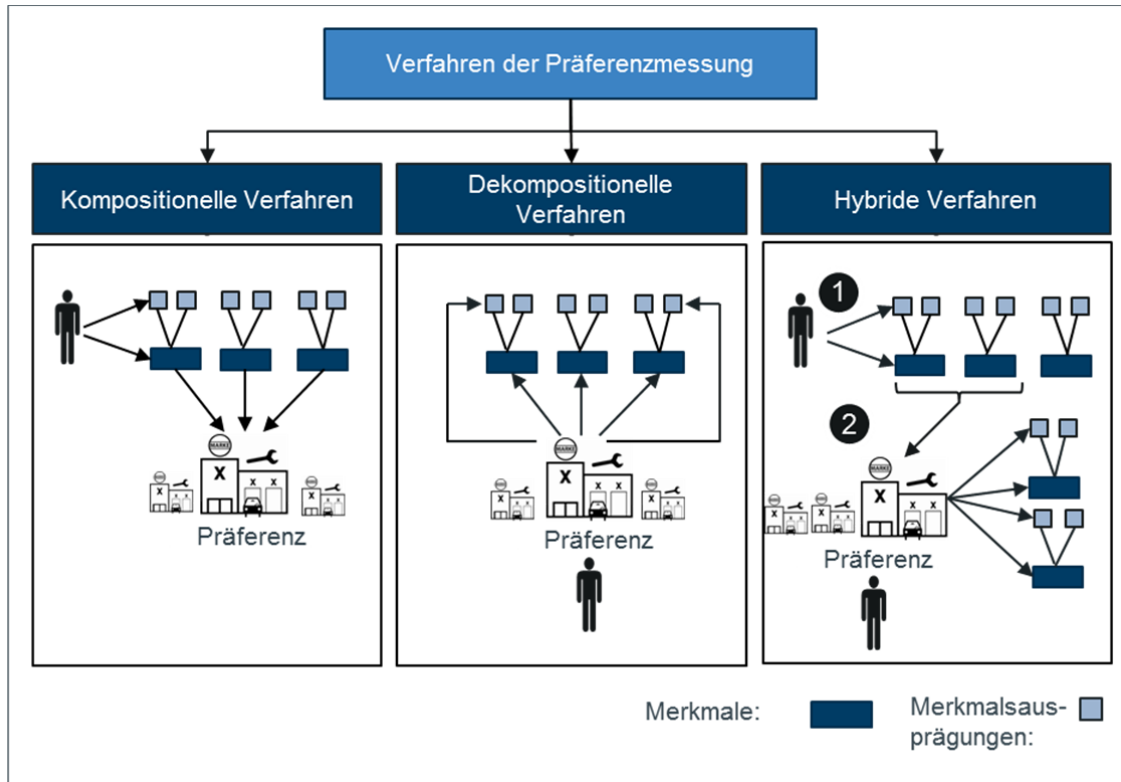


Abbildung 19: Verfahren zur Präferenzmessung

(Quelle: In Anlehnung an Green & Srinivasan, 1990, S. 9; Dietz, 2007, S. 3.)

Sowohl innerhalb der kompositionellen als auch der dekompositionellen Verfahrensguppen gibt es wiederum eine Vielzahl von verschiedenen Verfahren zur Präferenzmessung.⁶⁴ Die kompositionellen, dekompositionellen und hybriden Verfahren sollen in dem nachfolgenden Kapitel erläutert und die jeweiligen Vor- und Nachteile gegenübergestellt werden. Hierbei wird – entgegen der häufig üblichen Anwendung im Konsumgütermarkt – besonders berücksichtigt, dass die Methode für die Bewertung eines Geschäftsmodells im markengebundenen Automobilhandel Anwendung finden soll. Außerdem soll der Fokus bei der Darstellung der Verfahren auf der Erhebung der Präferenzen für wissenschaftliche Zwecke liegen, weniger auf der praktischen Anwendung in Unternehmen. Aus diesem Grund wird nachfolgend nicht mehr vom Bewertenden, sondern vom Befragten gesprochen.

⁶⁴ Eine Übersicht liefern Schubert (1991, S. 147 ff.) und Ernst (2001, S. 43). Die geschichtliche Betrachtung der Conjoint-Analyse kann der Publikation von Green, Krieger & Wind (2001, S. 56 ff.) entnommen werden. Eine Übersicht über die deutsche conjointanalytische Forschung kann Voeth (1999, S. 153 ff.) entnommen werden.

Grundsätzlich wird bei allen **kompositionellen Verfahren** direkt nach den Beurteilungen der Befragten zu den einzelnen Merkmalen und den jeweiligen Merkmalsausprägungen gefragt. Diese Verfahren werden auch als **Self-Explicated-Verfahren** bezeichnet, da die Befragten die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten explizit ausdrücken. Innerhalb der kompositionellen Verfahren können verschiedene Verfahrensansätze zur Anwendung kommen. Die Unterscheidung erfolgt jeweils anhand der Anzahl der Ablaufschritte während der Bewertung (siehe Abbildung 20). Im einfachsten Fall bewertet der Befragte ausschließlich die Merkmale auf einer Skala von bspw. 1 (unwichtig) – 5 (wichtig). Eine Bewertung der Merkmalsausprägungen findet nicht statt. Dieses Verfahren wird als traditionelles Verfahren bezeichnet. Werden hingegen die Merkmalsausprägungen direkt – ohne die Berücksichtigung der Wichtigkeiten der Merkmale – bewertet, so wird auch von der ungewichteten Self-Explicated-Methode gesprochen. (Vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 15 f.)

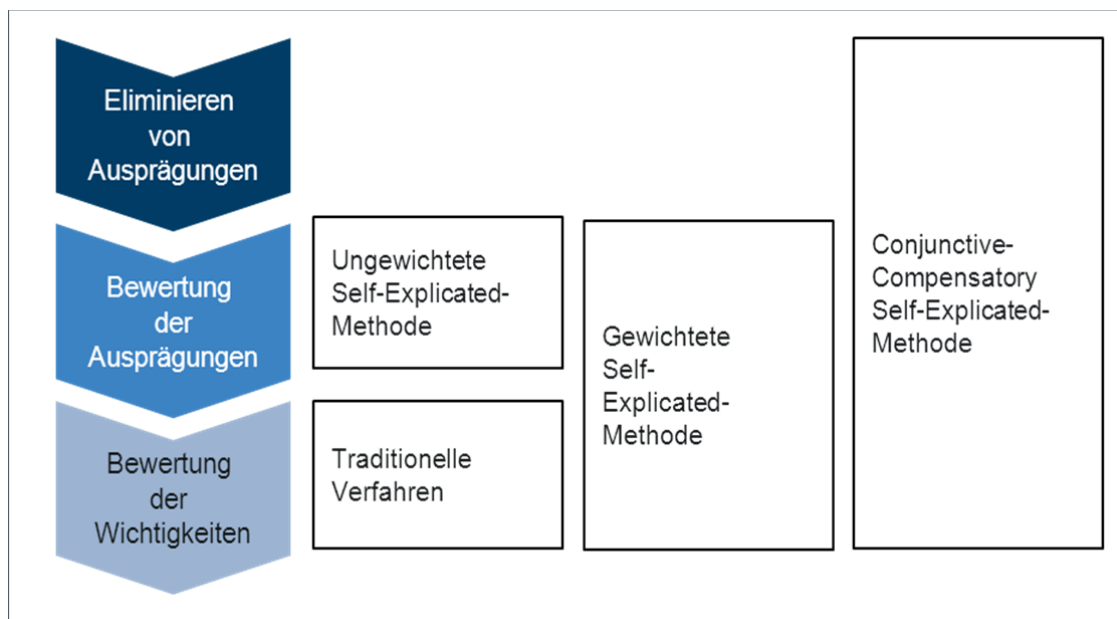


Abbildung 20: Einordnung verschiedener kompositioneller Verfahren

(Quelle: In Anlehnung an Hensel-Börner, 2000 S. 18.)

Werden beide Bewertungsschritte in einer Befragung zusammen durchgeführt, so wird dies als gewichtete Self-Explicated-Methode bezeichnet. Aus der Multiplikation von Bewertungen der Merkmalsausprägungen mit denen der Merkmale wird der Gesamtpunktwert für die zu bewertenden Alternativen aggregiert (vgl. Green & Srinivasan, 1990, S. 9; Hensel-Börner, 2000, S. 17). Diese Verfahren werden auch als Scoringmodelle oder Punktbewertungssysteme bezeichnet und finden u.a. in der betriebswirtschaftlichen Praxis häufige Anwendung (vgl. Wöhe & Döring, 2008, S. 341 und 431).

Innerhalb der dekompositionellen Verfahren ist die **Conjoint-Analyse** die bedeutendste Methode (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 20).⁶⁵ In der Publikation von Green und Rao⁶⁶ 1971 wurde der Begriff Conjoint-Analyse noch wie folgt definiert: „Conjoint measurement is a new development in mathematical psychology that can be used to measure the joint effects of a set of independent variables on the ordering of a dependent variable” (Green & Rao, 1971, S. 355). Aufgrund vielfältiger Weiterentwicklungen der Conjoint-Analyse wurde schon wenige Jahre später klar, dass es nicht „die eine Conjoint-Analyse“ gibt, sondern dass es sich bei der Conjoint-Analyse um einen Überbegriff für eine Sammlung von Verfahren handelt (vgl. Gustafsson, Herrmann & Huber, 2000, S. 8). „(...) it now seems useful to adopt the name “conjoint analysis” to cover models and techniques that emphasize the transformation of sub-

⁶⁵ Eine sehr umfangreiche Übersicht über Conjoint-Analysen kann der Publikation von Baier & Brusch (2009, S. 1 ff.) entnommen werden. Eine weitere Methode ist die Multidimensionale Skalierung. Die Multidimensionale Skalierung (MDS) ist auf Young und Householder im Jahre 1938 zurückzuführen (vgl. Carroll & Green, 1997, S. 193). Das Verfahren eignet sich aber weniger zur Erprobung neuer Konzepte (vgl. Green, 1975, S. 28), wie es für die vorliegende Arbeit geplant ist. Aus diesem Grund wird hier nicht näher auf die MDS eingegangen. Eine Übersicht zum Thema MDS liefert Carroll & Green (1997, S. 193 ff.), speziell für die Anwendung im Marketing siehe Green (1975, S. 24 ff.).

⁶⁶ Die Conjoint-Analyse wurde 1964 in der Psychologie im Rahmen einer Arbeit von Luce und Turkey vorgestellt (vgl. Green & Rao, 1971, S. 355 f.; Dietz, 2007, S. 2; Green, Krieger & Wind, 2001, S. 62). In den darauffolgenden Jahren wurden verschiedene theoretische Abhandlungen und neue Algorithmen entwickelt und veröffentlicht (vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 103), was zu einer weiteren Verbreitung führte. Rund sieben Jahre später, im Jahr 1971, wurde die Conjoint-Analyse innerhalb der Wirtschaftswissenschaften durch eine Publikation von Green und Rao vorgestellt. Besonders im Bereich Marketing fand die Methode auf Anhieb große Anerkennung (vgl. Green & Rao, 1971, S. 355 ff.). Bereits im selben Jahr wurde die Conjoint-Analyse zum ersten Mal kommerziell genutzt. Im Rahmen einer Studie wurden 17 Marktforschungsunternehmen Anfang der 1980er Jahre befragt, wobei festgestellt wurde, dass die erste Conjoint-Analyse im kommerziellen Sektor bereits 1971 durchgeführt wurde. Insgesamt hatten die Unternehmen 698 Studien durchgeführt, wobei 61% der Studien bei Konsumgütern, 20% bei Industriegütern und 8% bei Finanzdienstleistungen zum Einsatz kamen. Die verbleibenden 11% der Studien kamen in der Logistik, bei Behörden oder anderen Dienstleistungen zum Einsatz (vgl. Cattin & Wittink, 1982, S. 44 f.).

jective despondences into estimated parameters“ (Green & Srinivasan, 1978, S. 103). Diese Verfahren werden bei der Bewertung alternativer Investitionsmöglichkeiten allerdings eher selten angewandt. Häufige Anwendung finden sie im Rahmen der empirischen Forschung innerhalb des Konsumgütermarktes (vgl. Cattin & Wittink, 1982, S. 45).

Anders als bei den kompositionellen Verfahren bewertet der Befragte Alternativen, und nicht einzelne Merkmale und deren Ausprägungen. Somit muss der Befragte immer zwischen den einzelnen Alternativen abwägen. Das Abwägen zwischen den Alternativen wird durch folgende Situation von Entscheidungsträgern in Unternehmen und Forschern in der Wissenschaft verdeutlicht: „The problem the decision maker faces is how to trade off the possibility that option X is better than option Y on attribute A while Y is better than X on attribute B, and various extensions of these conflicts“ (Green, Krieger & Wind, 2001, S.57). Die Methode bietet die Möglichkeit, Veränderungen am Geschäftsmodell und deren Auswirkungen auf die Investoren zu simulieren (vgl. Cattin & Wittink, 1982, S. 48). Diese beiden Aspekte werden in der folgenden Definition berücksichtigt: „Conjoint analysis is a technique for measuring trade-offs for analyzing survey responses concerning preferences and intentions to buy, and it is a method for simulating how consumers might react to changes in current products or to new products introduced into an existing competitive array“ (Green, Krieger & Wind, 2001, S. 57).

Damals wurde die Diskussion über den Einsatz von Conjoint-Analyse-Verfahren vor dem Hintergrund geführt, wie Entscheidungssituationen möglichst realistisch dargestellt werden können. Besonders in den Anfängen der Conjoint-Analyse lag der Fokus bei der Anwendung der Verfahren verstärkt auf der Entwicklung neuer Produkte im Konsumgütermarkt.⁶⁷ Dabei kann die Conjoint-Analyse nicht nur im Bereich der Konsumgüter angewandt werden. Wird die Wertschöpfungskette eines Unterneh-

⁶⁷ Conjointanalytische Verfahren wurden auch zur Optimierung des Produktdesigns genutzt (vgl. Green, Carroll, & Goldberg, 1981, S. 17 ff.). In der Publikation von Green und Rao wurde u.a. ein Fall beschrieben, bei dem ein Medienplaner sich unter verschiedenen Anzeigemöglichkeiten in medizinischen Journalen entscheiden musste (vgl. Green & Rao, 1971, S. 356). Zusätzlich wurden mit Hilfe der Conjoint-Analyse Preis- und Werbestrategien entwickelt. Für Beispiele siehe Gustafsson, Herrmann & Huber (2000, S. 6). Hauptanwendungsgebiet der Conjoint-Analyseverfahren waren dabei allerdings Konsumgüter (vgl. Cattin & Wittink, 1982, S.45).

mens betrachtet, so gibt es auf allen Stufen Anwendungsmöglichkeiten für Conjoint-Analysen.⁶⁸ Die Conjoint-Analyse-Verfahren gelten heute als erprobte Methoden bei der Messung von Präferenzen. Als Vertreter der dekompositionellen Verfahren werden sie nicht nur in der Marktforschung, sondern auch in der akademischen Forschung vermehrt angewandt (vgl. Voeth, 1999, S. 154). Allgemein kann die Conjoint-Analyse innerhalb der multivariaten Analysetechniken eingeordnet werden (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. IX).

⁶⁸ Der Einsatz von conjointanalytischen Verfahren ist von der Forschung und Entwicklung bis hin zum Handel denkbar (vgl. Theuerkauf, 1989, S. 1179 ff.; Voeth, 1999, S. 154). Neben innerbetrieblichen können auch unternehmensexterne Forschungsfelder adressiert werden. Beispiele können der Tabelle in der folgenden Publikation entnommen werden: vgl. Green, Krieger & Wind, 2001, S. 64. Eine Auflistung verschiedener Studien nach den Kategorien Produktplanung, Preisgestaltung, Werbung, Distribution, Controlling, Entgeltpolitik, Marktsegmentation und Einkaufsentscheidung kann Publikation von Gustafsson, Herrmann & Huber (2000, S. 6 f.) entnommen werden. Eine Auflistung verschiedener Studien in der Automobil-, Finanzdienstleistungs-, Lebensmittel-, Maschinenbau-, Pharma-, Tourismus- oder Transportbranche kann der Publikation von Hofer (2003, S. 73) entnommen werden. Die Nutzung der Conjoint-Analyse zur Marktsegmentierung ist in Decker & Bornemeyer (2009, S. 199 ff.) beschrieben.

5 Empirische Ansätze zur Ermittlung von Eigenschaften mit Einfluss auf die Präferenzen

5.1 Empirische Grundlage der Gruppendiskussion und der Experteninterviews

Ziel der Gruppendiskussionen in der zweiten Vorstudie war es, einen Überblick über das Thema der Investorengewinnung zu erlangen. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Ermittlung von Merkmalen, die einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells aus Sicht eines aktuellen oder potentiellen Investors aufweisen. Grund für die Wahl der Gruppendiskussion als Erhebungsmethode war, dass ein erster Überblick über die Meinungen der Teilnehmer gewonnen und spontane Reaktionen zu einem Thema provoziert werden können (vgl. Friedrichs, 1990, S. 246).

Insgesamt wurden vier Gruppendiskussionen mit **32 Brand- und Netzmanagern** von Importeuren von der Volkswagen AG (Kooperationsunternehmen) aus **20 Ländern** durchgeführt. Bei der Aufteilung der Gruppen wurde darauf geachtet, dass die Brand- und Netzmanager der Importeure möglichst in gleich große Gruppen aufgeteilt wurden. Zusätzlich wurde darauf geachtet, dass die Brand- und Netzmanager aus einem Land bzw. aus einer Region der Welt in verschiedenen Gruppen waren. So sollte beispielsweise vermieden werden, dass ausschließlich Teilnehmer aus dem asiatischen Raum in einer Gruppe vertreten sind. Die Aufteilung der Gruppen nach Herkunftsland und Anzahl (Anz.) der Teilnehmer kann der Abbildung 21 (S. 77) entnommen werden. Die Gruppendiskussionen fanden im Rahmen einer internationalen Konferenz des Kooperationspartners am 16. und 17. Februar 2011 in Berlin statt.

Gruppe 1		Gruppe 2		Gruppe 3		Gruppe 4	
Anz.	Herkunftsland	Anz.	Herkunftsland	Anz.	Herkunftsland	Anz.	Herkunftsland
1	 Argentinien	2	 China	2	 Belgien	1	 China
1	 Brasilien	2	 Mexiko	2	 China	1	 Italien
2	 China	2	 Russland	1	 Frankreich	1	 Holland
1	 Indien	1	 Schweden	1	 Österreich	1	 Schweden
1	 Japan	1	 UK	2	 Schweiz	1	 Spanien
1	 Mexiko					1	 Südafrika
2	 Malaysia					1	 USA

Abbildung 21: Anzahl und Herkunftsland der Teilnehmer je Gruppe

Die Gruppendiskussionen wurden in englischer Sprache geführt. Das Sprachniveau der Teilnehmer variierte dabei stark. Dies wurde durch die Moderatoren berücksichtigt. Die Gruppen 1 und 2 wurden jeweils von einem Mitarbeiter des Kooperationspartners moderiert. Für die Gruppen 3 und 4 wurden Netzmanager aus den USA und aus Südafrika gewonnen, die somit nicht aktiv an der Diskussion teilnahmen. Die Moderatoren verfügen über mehrjährige Erfahrung im Bereich der Automobilwirtschaft sowie im internationalen Vertriebsmanagement. Neben den Moderatoren wurde den Gruppen jeweils ein Mitarbeiter des Kooperationsunternehmens zugewiesen um die Inhalte **schriftlich** zu **dokumentieren**. Zusätzlich standen vier „**Graphic Facilitators**“ (Illustratoren) zur Verfügung, um die Diskussionsergebnisse visuell in Form von Mindmaps zu dokumentieren (siehe Anhang 5, S. 291, bis Anhang 9, S. 296 f.). Der Autor dieser Arbeit hat die Konferenz organisiert, die Diskussionen vorbereitet und alle Ergebnisse zusammengeführt und ausgewertet.

Insgesamt standen für die Veranstaltung 2 Stunden und 15 Minuten zur Verfügung. Vor der Gruppendiskussion wurde ein ca. 20-minütiger **Vortrag** zu dem Thema Franchise-Attraktivität gehalten. Dieser Grundanreiz diente als Diskussionsgrundlage (vgl. Friedrichs, 1990, S. 246). Ziel der Präsentation war es, die Teilnehmer für das Thema zu sensibilisieren, die Fragestellungen der Diskussionen zu erläutern und die

Teilnehmer mit dem Ablauf vertraut zu machen. Als Diskussionsgrundlage wurden den Teilnehmern und Moderatoren folgende Fragestellungen präsentiert:

1. How can we attract new investors?
2. What does Franchise Attractiveness mean to you?
3. What are the precise levers to increase Franchise Attractiveness?
4. Which steps can a network manager take to increase Franchise Attractiveness?
5. How can we retain current investors?
6. What worked and what did not?
7. What input would you need from the OEM to increase your current level of Attractiveness?

Die **Diskussionen** dauerten je Gruppe jeweils **eine Stunde** und fanden zeitlich parallel in getrennten Räumen statt. Die Validierung der Ergebnisse erfolgte am Ende der Diskussion. Die Teilnehmer der Gruppendiskussion erhielten die Möglichkeit, sich die Mindmaps der „Graphic Facilitators“ anzusehen und ggf. zu vervollständigen. Nachdem sich alle Gruppen wieder im Konferenzsaal eingefunden hatten, wurden die jeweiligen Ergebnisse anhand der Illustrationen präsentiert. Hierbei konnten alle Teilnehmer Fragen stellen und über mögliche Inhalte diskutieren. Jede Gruppe hatte hierfür jeweils zehn Minuten Zeit.⁶⁹ Nachdem alle Gruppen ihre **Diskussionsergebnisse präsentiert** hatten, wurden die Inhalte aus allen **vier Gruppen in einer Grafik konsolidiert**. Hierbei standen den Illustratoren die Moderatoren und die Protokollanten aller Gruppen zur Verfügung, um evtl. inhaltliche Fragen zu beantworten und Missverständnisse bei der Dokumentation zu vermeiden. Somit wurden die Ergebnisse der Diskussionen in einem zweistufigen Verfahren durch die Teilnehmer, Moderatoren und Protokollanten validiert. Diese Ergebnisse der Gruppendiskussionen dienten im Verlauf der Studie als Grundlage für die Experteninterviews.

⁶⁹ Zusätzlich zum Vortrag, der Gruppendiskussion und der Präsentation der Ergebnisse standen 15 Minuten zur Verfügung um die Teilnehmer in ihre Gruppenräume zu begleiten und anschließend wieder im Konferenzraum zu versammeln.

Nachdem im Rahmen der Gruppendiskussionen eine Liste möglicher Merkmale identifiziert wurde, die einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells haben könnten, wurden die Merkmale und die Merkmalsausprägungen für den chinesischen Markt validiert und spezifiziert. Dabei musste berücksichtigt werden, dass die Merkmale, die im Rahmen der Hauptstudie verwendet werden, grundsätzlich auch veränderbar sind.⁷⁰ Aus diesem Grund lag der Fokus bei den Merkmalen verstärkt auf Eigenschaften aus dem Bereich der Händlernetzplanung und Netzsteuerung, weniger auf den Merkmalen des Herstellers an sich, wie z.B. den Produkten oder dem Preis. Zusätzlich wurden verschiedene Eigenschaften ermittelt, die einen Einfluss auf den Investitionsprozess haben könnten.

Im Rahmen der **dritten Vorstudie** wurden insgesamt **acht Interviews mit Experten** des Kooperationsunternehmens geführt (siehe Tabelle 1, S. 80). Die befragten Personen leben und arbeiten, mit einer Ausnahme, in China. Von den Experten sind fünf deutscher und drei chinesischer Nationalität. Der Erhebungszeitraum, in dem die Befragung durchgeführt wurde, lag zwischen Dezember 2011 und Januar 2012. Die Länge der jeweiligen Interviews variierte dabei zwischen 33 und 55 Minuten. Die Befragung erfolgte durch den Autor der vorliegenden Dissertation.

Sechs der befragten Experten sind im Management tätig, wohingegen die verbleibenden zwei Experten Angestellte ausserhalb des Managements sind.⁷¹ Alle Befragten sind in China zuständig für die Netzentwicklung und Händlernetzplanung. Einige von ihnen nehmen zusätzlich noch Aufgaben im Vertrieb, im Marketing und im Händlertraining wahr. Grundlage der **teilstandardisierten Interviews** waren die Merkmalslisten aus den Gruppendiskussionen. Sowohl die Liste der Merkmale, die grafische Zusammenfassung als auch der Interviewleitfaden (siehe Anhang 10, S. 298 f.) wurde den Befragten auf Wunsch vor dem Interview zugeschickt.

⁷⁰ Auf die ausführlichen Anforderungen an die Merkmale soll im Abschnitt 6.1.3 (S. 144 ff.) näher eingegangen werden.

⁷¹ Bei den interviewten Personen handelt es sich um angestellte Manager in leitender Funktion, welche aussertariflich bezahlt werden. Bei den befragten Angestellten handelt es sich um Mitarbeiter des Importeurs, welche einer Sachbearbeitertätigkeit nachgehen.

Empirische Ansätze zur Ermittlung von Eigenschaften mit Einfluss auf die Präferenzen

Name	Nationalität	Position	Länge	Sprache	Art
#1	Deutsch	Manager Netzentwicklung /-planung	47 Min.	Deutsch	telefonisch
#2	Deutsch	Manager Netzentwicklung /-planung	47 Min.	Deutsch	telefonisch
#3	Deutsch	Manager Netzentwicklung /-planung	35 Min.	Deutsch	persönlich
#4	Chinesisch	Manager Netzentwicklung /-planung Marketing, Vertrieb	45 Min.	Englisch	telefonisch
#5	Deutsch	Manager Netzentwicklung /-planung und Training	33 Min.	Deutsch	persönlich
#6	Chinesisch	Angestellter Netzentwicklung /-planung	34 Min.	Englisch	telefonisch
#7	Deutsch	Manager Netzentwicklung /-planung	36 Min.	Deutsch	telefonisch
#8	Chinesisch	Angestellter Vertrieb	55 Min.	Deutsch	persönlich

Tabelle 1: Interviewpartner in der dritten Vorstudie

Nach einer **kurzen Einleitung** zum Forschungsprojekt wurde kurz auf die aktuelle Situation in China und die Auswirkungen auf die Händlernetze eingegangen. Anschließend wurden **ganz allgemein verschiedene Merkmale behandelt**, die nach Ansicht der Experten einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells haben können. Danach wurde ermittelt, welche der in den Gruppeninterviews identifizierten Merkmale nach Meinung der Experten besonders relevant sind. Die Befragten wurden gebeten, die Merkmale aus der Liste zu wählen, die ihrer Erfahrung nach für einen Investor große Bedeutung besitzen. Nachdem die wichtigsten Merkmale feststanden, wurde danach gefragt, welche Ausprägungen diese Merkmale im Markt geschäftsmodellübergreifend annehmen können, welche Ausprägungen für Investoren weniger oder gar nicht akzeptabel sind und wie die Ausprägungen der Merkmale bei den Geschäftsmodellen anderer Hersteller beschaffen sind. Die Befragten wurden dabei aufgefordert, Merkmale und Ausprägungen nicht nur in eine Reihenfolge nach ihrer Wichtigkeit einzuordnen, sondern detailliert zu beschreiben, warum ausgerechnet diese Merkmale und diese Ausprägungen relevant sind. Zusätzlich wurde danach gefragt, welche **Investorentypen** auf dem chinesischen Markt existieren und

welche **Merkmale** diese Investoren am besten charakterisieren können. Abgeschlossen wurden die Interviews durch eine offene Frage, bezogen auf sonstige Besonderheiten oder **Gegebenheiten**, die bei der Befragung berücksichtigt werden sollten.

Die Interviews wurden ausschließlich handschriftlich dokumentiert. Eine Dokumentation mit Hilfe eines Aufnahmegerätes war aufgrund von internen Richtlinien des Kooperationsunternehmens nicht möglich. Dokumentiert wurden die Merkmale, die nach Meinung der Experten bei der Auswahl eines Geschäftsmodells für Investoren besonders wichtig sind. Zusätzlich wurden mögliche Ausprägungen der Merkmale dokumentiert. Des Weiteren wurden wichtige Kernaussagen, Beispiele und Zitate der Experten notiert. Diese wurden unmittelbar nach den Interviews in einem Word-Dokument zusammengetragen, das als Grundlage für die Auswertung diente. Die erste Auswertung der erhobenen Informationen erfolgte mit einer Inhaltsanalyse. Aufgrund der geringen Anzahl der Interviews wurde dies ohne Unterstützung einer speziellen Software durchgeführt. Nachfolgend sollen die Ergebnisse der Experteninterviews analysiert und dargestellt werden.

Die Erkenntnisse sind wie folgt gekennzeichnet: (Interview # 1) für das erste Interview, (Interview # 2) für das zweite Interview usw. Siehe hierzu auch Huang, Sternquist, Zhang & Calantone (2011, S. 194 f.). Für die Darstellung wurde die Explikation gewählt. Bei der **Explikation** werden die Ergebnisse durch zusätzliche Informationen, welche recherchiert wurden, erweitert (vgl. Mayring, 2010, S. 63 ff.). Die Darstellung der Ergebnisse folgt nicht stringent der zeitlichen Reihenfolge der Datenerhebung, sondern den Themenfeldern, die im Rahmen der Vorstudien untersucht wurden.

5.2 Personen- und unternehmensbezogene Eigenschaften

Werden chinesische Unternehmen betrachtet, so sind diese durch verschiedene Einflüsse geprägt. Hierzu gehören u.a. der **Inhaber** (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 148) und die **chinesische Kultur** (vgl. Schlevogt, 2002, S. 89), in welcher der Unternehmer eingebunden ist. Aus diesem Grund soll ein Überblick über die **personen- und unternehmensbezogenen Eigenschaften geschaffen** werden. Hierfür werden nachfolgend die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Zusätzlich wurden noch Ergebnisse von wissenschaftlichen Studien unter chinesischen Unternehmern zusammengetragen. Eine Übersicht der wichtigsten Studien kann dem Anhang 11 (S. 300) entnommen werden. Dabei können die Eigenschaften, die einen Unternehmer beschreiben, sowohl in personen- als auch in unternehmensbezogene Merkmale unterteilt werden.

Personenbezogene Eigenschaften

Grundsätzlich können in China Unternehmer jeden **Alters**, von Mitte 20 bis über 60 Jahre, vorgefunden werden. Dabei ist allerdings auffällig, dass es relativ viele junge Unternehmer gibt.⁷² Ein weiteres Merkmal, welches im Rahmen von Untersuchungen unter Unternehmern in China erforscht wird, ist die Frage nach der **Position in der Familie**. Hierbei geht es vor allem um die Frage, als wievielles Kind der Unternehmer innerhalb der Familie geboren wurde. So ergab beispielsweise eine Studie (vgl. Wong, 2008, S. 193) mit 134 Unternehmern aus verschiedenen Branchen in Hongkong, dass über alle Branchen hinweg 28,1% der Unternehmer Erstgeborene, 19,9% Zweitgeborene und 34,4% Drittgeborene sind. Die restlichen 17,6% waren viert- oder gar fünftgeborene Kinder. Dabei war besonders auffällig, dass der Anteil der Erstgeborenen bei Industrieunternehmern mit 65,1% relativ hoch war.

Bezogen auf den **familiären Hintergrund** wurde untersucht, ob Unternehmer aus Familien stammen, welche ein **höheres Bildungsniveau** im Vergleich zu Familien von Angestellten aufweisen. Dies konnte nicht ermittelt werden. Lediglich ist der An-

⁷² Je nach Studie ist rund die Hälfte der Unternehmer unter 40 Jahren (vgl. Krug, 2004a, S. 15). Andere Studien weisen in der Kategorie unter 30 Jahren sogar einen Anteil von 38,5% und 54,4% zwischen 30 und 40 Jahren auf (vgl. Wong, 2008, S. 193).

teil der Eltern, die in Führungspositionen tätig sind, bei Unternehmern deutlich höher als bei Angestellten (vgl. Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006a, S. 7). Außerdem wurde auch der Bildungsstand der Unternehmer in China untersucht. Hierbei stellte sich heraus, dass das Bildungsniveau bei den Unternehmern in China hoch ist.⁷³ Einige der chinesischen Unternehmer haben beispielsweise eine Ausbildung im Ausland genossen (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Dies trifft besonders für diejenigen zu, deren Eltern ebenfalls Unternehmer sind.⁷⁴

Ein weiterer Faktor, der bei der Betrachtung eine wichtige Rolle spielen kann, ist die **Zugehörigkeit des Unternehmers zur Kommunistischen Partei Chinas**. Bezogen auf die Parteizugehörigkeit chinesischer Unternehmer und Angestellter gibt es allerdings keine eindeutigen Aussagen. So wurde in einer Studie (vgl. Yueh, 2009, S. 778 ff.) unter 359 Kleinunternehmern in 13 Städten innerhalb von sechs Provinzen in China ermittelt, dass nur 6,2% der befragten Unternehmer Mitglied der Partei sind. Der Anteil der Angestellten, welche der Partei angehören, liegt allerdings bei 17,7%. Einer anderen Studie (vgl. Chen, Lu & He, 2008, S. 299 ff.) zufolge, bei der 831 Unternehmer befragt wurden, waren 17,33% der Unternehmer Mitglied in der Partei. Dabei haben verschiedene Eigenschaften einen positiven Einfluss darauf, ob der Unternehmer Mitglied der Partei wird. So besteht besonders unter älteren Unternehmern, Inhabern größerer Unternehmen und solchen Unternehmern, die schon länger am Markt sind, eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie Parteimitglied sind. Ausbildungsstand oder das Geschlecht des Unternehmers haben allerdings keinen Einfluss auf die Parteizugehörigkeit.

Zusätzlich hat eine Studie (vgl. Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006b, S. 357) in China gezeigt, dass Unternehmer über eine **höhere Arbeitsbereitschaft** verfügen und Arbeit für ihr Leben als deutlich wichtiger empfinden, als dies bei Angestellten der Fall ist. Als weiterer Unterschied zwischen Unternehmern und Angestell-

⁷³ Höhere Schulbildung: 63,9% bis „upper level of junior high“, 19,2% haben studiert, 9,6% haben eine Berufsausbildung (occupational training institution). Außerdem wurden keine Analphabeten ermittelt (vgl. Heberer, 2003, S. 122).

⁷⁴ Teilweise wird dabei angenommen bzw. vermutet, dass so durch Unternehmer bzw. die Eltern der Kinder bewusst ein Netzwerk gebildet wird (vgl. Chen, Jou & Hsiao, 2008, S. 153).

ten wurde ermittelt, dass Unternehmer wiederum rund dreimal mehr Unternehmer in ihrem familiären Umfeld haben als die Angestellten. Neben dem erhöhten Anteil an Unternehmern im familiären Umfeld haben chinesische Unternehmer bereits **während der Kindheit** und Jugend mehr Kontakt zu Gleichaltrigen, die später ebenfalls ein Unternehmen leiten. So werden 45% der Freunde von Unternehmern aus der Jugendzeit und nur 28% der Freunde von Angestellten später selbständig (vgl. Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006a, S. 7; Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006b, S. 357 f.). Wird diese Tatsache betrachtet, so erscheint es beispielsweise als sinnvoll, im Rahmen der Investorenauswahl nach möglichen Verwandten oder Bekannten zu fragen, welche ebenfalls selbständig, evtl. sogar im Automobilhandel, tätig sind. So könnte der Hersteller einen deutlich besseren Zugang zu Informationen über den Investor erhalten, wenn evtl. schon ein Verwandter im Händlernetz des Herstellers aktiv ist (siehe Anhang 4, S. 288 ff.).

Werden die o.g. Ausführungen zusammengefasst, so wird immer wieder auf Eigenschaften von Unternehmern eingegangen, welche einen Einfluss auf die **Zugehörigkeit zu Netzwerken** aufweisen. Hierfür gibt es in der chinesischen Sprache einen eigenen Begriff: **Guanxi** (vgl. Souchow, 2002, S. 236, McNally, 2011, S. 1 ff.; Huang, Sternquist, Zhang & Calantone, 2011, S. 194; Li, 2011, S.1 ff.; Hendrichke, 2004, S. 99). Guanxi wird aus verschiedenen wissenschaftlichen Richtungen betrachtet. So gibt es beispielsweise politische (vgl. McNally, 2011, S. 1 ff.), betriebswirtschaftliche (vgl. Huang, Sternquist, Zhang & Calantone, 2011, S. 194) und rechtliche (vgl. Li, 2011, S.1 ff.) Perspektiven auf Guanxi. Bis heute existiert allerdings **keine einheitliche Definition** für Guanxi (vgl. Hendrichke, 2004, S. 99) So beschreibt Guanxi im Allgemeinen eine **Form der Verbindung oder Beziehung** zwischen verschiedenen Subjekten (vgl. Souchow, 2002, S. 236), die häufig auch den Austausch von Geschenken beinhaltet⁷⁵. Dabei sollte das **Guanxi** aber von anderen Begriffen, bei-

⁷⁵ Die Entstehung solcher Netzwerke durch Geschenke wurde im Rahmen einer Studie erforscht. Hierfür wurden Interviews und eine sekundäre Analyse von Gerichtsurteilen und Literatur durchgeführt. Ein Geschenk sollte möglichst wertvoll sein und nicht in Verbindung mit Begriffen wie "Bestechung" gebracht werden, da dies zu Gesichtsverlust führen kann. Vielmehr ist das Geschenk als eine Art Wiedergutmachung für den entstandenen Aufwand zu verstehen. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Ansätze beim Austausch von Geschenken. Zum einen übergibt jemand ein Geschenk und zwingt so einen Empfänger in eine Beziehung, zum anderen können Geschenke als Form der Danksagung nach Erbringung einer Leistung übergeben werden. (Vgl. Li, 2011, S. 3 ff.)

spielsweise der **Bestechung**, abgegrenzt werden, da es sich um unterschiedliche Sachverhalte handelt (vgl. Li, 2011, S. 20). Allerdings ist die Abgrenzung zwischen Geschenken zum Erhalt einer Freundschaft mit Personen innerhalb eines Netzwerks und der Bestechung **schwierig und komplex** (vgl. Souchou, 2002, S. 246). Vor allem bei Betrachtung der Tatsache, dass China im Jahr 2011 im Korruptionsvergleich unter 182 Ländern den 75. Platz belegt (vgl. Transparency Deutschland, 2011, online), wird deutlich, dass, auch wenn in der wissenschaftlichen Diskussion getrennt wird, in der Praxis sowohl Guanxi als auch Bestechung vorhanden sind.

Beim Guanxi können verschiedene Arten von Netzwerken unterschieden werden. Zum einen existieren Netzwerke zu offiziellen **Regierungsstellen** (Official Centred Networks), zu Personen mit **gleichen Hintergründen** (In-Group Networks) und zu Personen mit **gleichen wirtschaftlichen Interessen** (Market Oriented Networks), zum anderen auch zu **Familienmitgliedern** (vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 894 ff.; Heberer, 2003, S. 136 f.).

Zu den **Zielen von Guanxi** gehören beispielsweise die Beschleunigung von Verwaltungsprozessen (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 30), die Steigerung des Gewinns (vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 895) und das Verbessern der sozialen Anerkennung (vgl. Souchou, 2002, S. 239 ff.). Weitere Ziele des Guanxi sind die **Sicherung von Ressourcen** (vgl. Heberer, 2003, S. 136)⁷⁶ und **Eigentumsrechten** (vgl. Hendrichske, 2004, S. 106). Außerdem verfügen u.a. Unternehmer durch Mitgliedschaft in Netzwerken über wichtige Informationen (vgl. Bian, 2008, S. 171). Deshalb ist sowohl für Unternehmensgründer als auch für bestehende privatwirtschaftliche Unternehmen im Allgemeinen die Einbettung in sozialen Netzwerken erfolgsentscheidend (vgl. Bian, 2008, S. 171; Nie, Xin & Zhang, 2009; S. 135).

⁷⁶ In einer Studie (vgl. Heberer, 2003, S. 80 ff.) unter 178 Unternehmern gaben 58% der Unternehmer an, dass Netzwerke bei der Beschaffung von Rohmaterialien nützlich sind. 86% der Befragten gaben sogar an, dass Netzwerke im Allgemeinen einen positiven Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens haben. Hierfür wurde ein Teil der Befragten gezielt nach dem Zugang zu Materialien, ein anderer Teil nach der allgemeinen Entwicklung des Unternehmens gefragt.

Werden im Speziellen die Netzwerke zu Regierungsvertretern betrachtet, so sind diese für Investoren besonders erfolgskritisch. So wird zwar die Rechtsprechung zentral in der Hauptstadt Peking bestimmt, allerdings variiert der Grad der Umsetzung je nach Provinz (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Zusätzlich sind viele Regelungen auf lokaler Ebene **verhandelbar** (vgl. Krug & Mehta, 2004, S. 54 f.). In einer Studie (vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 910) unter 127 Mittelständlern in kleineren Städten, sogenannte „Township and Village Enterprises“ (TVEs), wurde der Einfluss bzw. der Nutzen von Netzwerken zwischen lokalen Unternehmen und Regierungen erforscht.⁷⁷ So helfen Netzwerke mit Regierungen besonders bei der **Bearbeitung von Anträgen und Formularen** (55,9%), **beim Pachten von Land** (45,7%), bei der Berechnung bzw. Bemessung von Steuern (40,2%), bei der Festsetzung von sonstigen Gebühren (32,3%), beim Anmieten von Werkstätten (31,5%) und bei der Belieferung mit Produktionsfaktoren (21,3%).

Allerdings findet in China in der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen **ein Wandel** bezogen auf die Nutzung solcher Netzwerke statt. In einer Untersuchung (vgl. Huang, Sternquist, Zhang & Calantone, 2011, S. 194 f.) unter Handelsbetrieben (nicht aus der Automobilwirtschaft) in Shanghai und Peking wurden in ausführlichen, explorativen Interviews die persönlichen Beziehungen von Einkäufern zu Lieferanten erforscht. Dabei sind in vielen Unternehmen persönliche **Beziehungen** zu kooperierenden Unternehmen **unerwünscht oder gar verboten** und können sogar mit einer Kündigung geahndet werden. Etwaige Geschenke dürfen häufig nicht angenommen werden, die Mitarbeiter müssen solche Versuche melden. Insgesamt ist dabei eher ein Trend weg von persönlichen und hin zu professionellen Beziehungen zwischen Organisationen festzustellen.

⁷⁷ Dabei lässt die Regionalität nicht auf die Größe der Unternehmung schließen. Die untersuchten Unternehmen hatten in der vorliegenden Arbeit durchschnittlich 171,4 Angestellte (vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 900).

Unternehmensbezogene Eigenschaften

Neben den personenbezogenen Eigenschaften können chinesische Unternehmer auch nach unternehmensbezogene Eigenschaften unterschieden werden. Wie auch in anderen Studien innerhalb der Automobilwirtschaft häufig üblich, kann in der Volksrepublik China eine Unterteilung verschiedener Vertragshändler nach Eigenschaften wie **Absatzvolumen, Anzahl der Herstellermarken** oder der aktuellen wirtschaftlichen Leistung des Unternehmens erfolgen. Allerdings nehmen die Handelsunternehmen in China häufig andere Dimensionen an, als dies in anderen Märkten der Welt der Fall ist. So können nach Angabe eines Experten einige Investoren vorgefunden werden, die teilweise bis zu 300 Autohäuser mit 30–40 Herstellermarken führen (Interview #3). Ein anderer Experte berichtet sogar von Investoren, die über 400 Autohäuser besitzen. Allerdings existieren auch bei den Großinvestoren Unternehmen, die ausschließlich eine Herstellermarke vertreten (Interview #1). Nachfolgend wird in diesem Zusammenhang von der **Markendiversifikation** eines Investors gesprochen.⁷⁸

Neben der Größe des Unternehmens identifizierten die Experteninterviews noch drei weitere Merkmale, die bei der Unterscheidung von Investorentypen in China besonders relevant sind. Hierzu zählen die heutige **geographische Verteilung** der Investition im Automobilhandel (Interview #1, Interview #4, Interview #6 und Interview #8), die **Branchenzugehörigkeit** und die **Herkunft des Unternehmens** (Interview #2, Interview #3, Interview #6, Interview #7 und Interview #8).

Bezogen auf die geographische Verteilung der Vertragshändler können Investoren **überwiegend in einer Stadt, einer Region, in mehreren Regionen oder international** tätig sein (Interview #1, Interview #4, Interview #6 und Interview #8). Dabei wird ein Zusammenhang zwischen dem Tätigkeitsbereich und der Größe der Unternehmen, aber auch der Zugehörigkeit zu anderen Branchen, vermutet. So waren

⁷⁸ Analog zu den Aufteilungen in Franchisesystemen könnte allerdings auch im Automobilhandel eine Aufteilung der Investoren in Multi-Franchise-Investoren (mehrere Geschäfte innerhalb eines Franchisenetzes), Pluri-Franchise-Investoren (Investition in Handelsbetriebe verschiedener Hersteller) und Corporate-Investoren (sogenanntes Investitionsfranchise oder auch Groß-Franchise) durchgeführt werden (vgl. Skaupy, 1995, S. 35 f.).

nach Angaben der Experten viele Investoren vor der Investition in den Automobilhandel mit ihrem Unternehmen in anderen Branchen aktiv und sind dies heute zum Teil immer noch. Nachfolgend wird in diesem Zusammenhang von der Branchendiversifikation der Investoren gesprochen.

So berichtet ein Teil der Experten, dass einige Investoren zuvor im **Maklergeschäft** mit Grundstücken oder im **Tagebau** tätig waren, sehr **finanzkräftig** sind und zusätzlich über **gute Kontakte zur lokalen Regierung** verfügen (Interview #2 und Interview #6). Ähnliches trifft beispielsweise auch auf Bauunternehmer zu. Diese haben häufig schon mehrere große Bauprojekte erfolgreich abgeschlossen und besitzen **Zugang zu Land** (Interview #3 und Interview #8). Allerdings wird davon berichtet, dass einige Investoren, besonders aus dem Bergbau, relativ wenig Erfahrung im Automobilhandel haben und deutlich mehr Unterstützung durch die Hersteller benötigen (Interview #2 und Interview #7).

Neben der Diversifikation von Unternehmen in andere Branchen berichten die Experten auch von **ehemaligen Staatsunternehmen**, die nach der Privatisierung im Automobilhandel investiert haben (Interview #3, Interview #6 und Interview #8). Hierzu gehören beispielsweise **Logistikunternehmen**.⁷⁹ Teilweise wurden die Staatsbetriebe privatisiert oder von ehemaligen Managern übernommen. In diesem Zusammenhang wird von einer kalten Privatisierung gesprochen (vgl. Krug & Mehta, 2004, S. 54).

Dabei unterscheiden sich in China Staatsunternehmen in vielerlei Hinsicht von privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. In einer Fragebogenstudie (vgl. Schlevogt, 2002, S. 86 ff.) unter 124 Unternehmen, wovon die Hälfte Staatsunternehmen und die andere Hälfte privatwirtschaftlich geführt waren, wurden die Unterschiede bezüglich der Unternehmensstrategie, der Führung und des Treffens von Entscheidungen

⁷⁹ In den Anfängen der Automobilwirtschaft in China wurde der Großhandel bzw. der Transport von Fahrzeugen zu den Autohäusern durch Staatsunternehmen durchgeführt. Nach der Liberalisierung des Marktes haben einige Unternehmer, häufig ehemalige Staatsangestellte, die Staatsbetriebe übernommen, sich für ein Autohaus beworben und in den Automobilhandel investiert. (Interview #6)

untersucht. Hierbei wurde unter anderem ermittelt, dass staatliche Unternehmen **analytischer und defensiver** bei der Strategie, **bestimmender und einschränkender bei der Führung** und dafür **weniger unternehmerisch** beim Treffen von Entscheidungen vorgehen. Zusätzlich ist die Organisationsstruktur in Staatsunternehmen deutlich formalisierter und spezialisierter als bei privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Das Kontrollsystem ist deutlich standardisierter und stärker integriert in die Organisationsstruktur als bei privatwirtschaftlich geführten Unternehmen. Dies verdeutlicht die Abbildung 22.

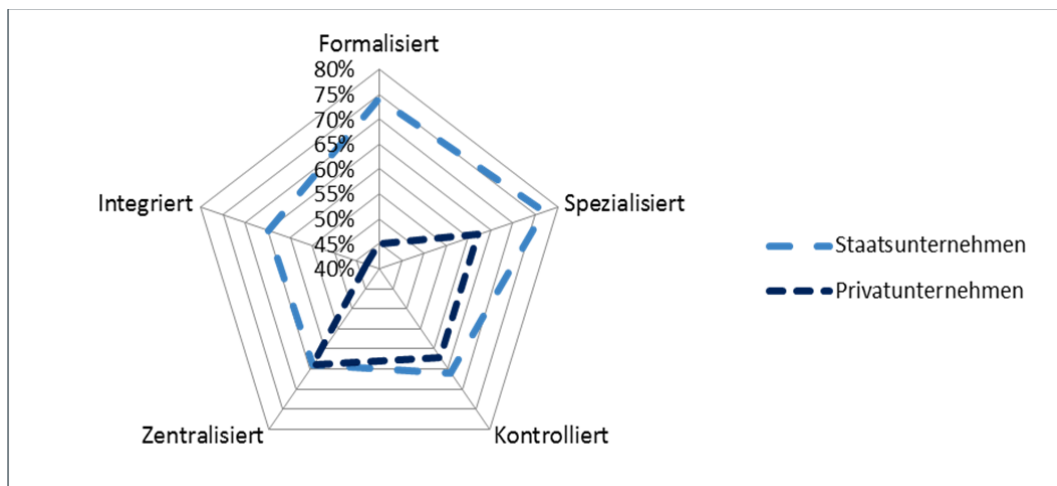


Abbildung 22: Unterschied zwischen Staats- und Privatunternehmen

(Quelle: In Anlehnung an Schlevogt, 2002, S. 87.)

Zwar existieren heute bei den Vertragshändlern keine Staatsunternehmen mehr, jedoch waren einige der Unternehmen, welche heute im Automobilhandel tätig sind, früher Staatsunternehmen. Inwiefern dies heute noch einen Einfluss – z.B. auf den Zugang zu Ressourcen oder auf die Präferenzen von Investoren – hat, bleibt hierbei offen. So kann bspw. angenommen werden, dass ehemalige Staatsunternehmen aufgrund ihrer höheren Formalisierung in der Vergangenheit Aufgaben wie Prozessentwicklung selber wahrnehmen wollen bzw. können.

5.3 Ressourcenbezogene Eigenschaften

Eine weitere Gruppe wichtiger Eigenschaften, welche einen Einfluss auf die Präferenz im Investitionsprozess haben, sind die Ressourcen. Sind diese nicht in ausreichender Quantität oder Qualität vorhanden, kann dies dazu führen, dass der Investor nicht in ein Vertragsautohaus investieren kann. Nachfolgend soll auf verschiedene Ressourcen und die Situation auf dem jeweiligen Faktormarkt in China näher eingegangen werden.

Grundlage für die Investition in ein Autohaus stellt die Zusage eines Herstellers dar. Die Zusagen eines Herstellers können, wie Rechtsgüter oder Dienstleistungen, als immaterieller Faktor (vgl. Maleri, 1997, S. 182) verstanden werden. Zu den Rechtsgütern und Dienstleistungen wiederum gehören beispielsweise die Verfügungsrechte, Patente und Herstellermarken (vgl. Funck, 1998, S. 40), die in Form von Lizenz- bzw. Know-How-Überlassungsverträgen (vgl. Flohr, Schultz & Wessels, 2008, S. 180) den Investor zur Nutzung berechtigen. Bei dieser Ressource besteht in China für viele Investoren ein Engpass. So ist die Nachfrage nach Verträgen für Vertragsautohäuser in China überdurchschnittlich hoch. Zusätzlich sind die Auswahlkriterien vieler Hersteller vergleichsweise anspruchsvoll. So muss ein Investor über ausreichend Kapital, ausreichend Personal und über ein geeignetes Grundstück verfügen (siehe Anhang 4, S. 288 ff.). Somit wird die Zusage für ein Autohaus im Allgemeinen durch die anderen Ressourcen, die im Verlauf dieses Abschnitts näher erläutert werden, bedingt. Außerdem wird vermutet, dass die Fähigkeit eines Investors, Zusagen von Herstellern zu erhalten, auch einen Einfluss auf die Präferenzen dieses Investors aufweist. Diese vermuteten Zusammenhänge sollen im Rahmen der Hauptstudie näher untersucht werden.

Im Rahmen der durchgeführten Analyse hinsichtlich der Anforderungen der Hersteller an potentielle Investoren konnte kein Hersteller eindeutig ermittelt werden, welcher die höchsten oder niedrigsten Anforderungen bei der Auswahl stellt. Allerdings wurde im Verlauf der Interviews gezielter nach der aktuellen Situation auf dem chinesischen Markt gefragt. Dabei berichteten die Experten nahezu übereinstimmend, dass es für Investoren deutlich einfacher ist, Zusagen von lokalen Herstellern zu er-

halten, als dies bei ausländischen Herstellern im Premiumsegment der Fall ist. Grund dafür ist, dass diese deutlich höhere Anforderungen an die Investoren stellen (Interview #1, Interview #2, Interview #4, Interview #5, Interview #6, Interview #7 und Interview #8).

Eine weitere Ressource, die im Rahmen einer Investition in ein Vertragsautohaus von besonderer Bedeutung ist, ist das **Kapital** (Interview #4, Interview #5, Interview #6 und Interview #7). Die Höhe des Kapitalbedarfs für ein Autohaus richtet sich dabei nach verschiedenen Faktoren. Hierzu zählen die Größe des Autohauses, die Betriebsform, die Rechtsform, die Umweltzustände und die Dauer der Kapitalbindung. Beispielsweise liegt der Kapitalbedarf für ein Ford – Autohaus in China bei drei bis fünf Mio. USD, Citroen liegt hier lediglich bei ca. 1,5 Mio. USD (vgl. Webb, 2006, S. 76). Allerdings stellt die **Bereitstellung von Kapital** in China nach Ansicht einiger Experten **kein Problem** für die Investoren dar. So sind viele Investoren selbst sehr finanzkräftig oder verfügen über entsprechende Kontakte (Interview #1, Interview #5, Interview #7 und Interview #8). Dabei kann das benötigte Kapital prinzipiell sowohl aus Eigenkapital als auch aus Fremdkapital bestehen. Studien unter Unternehmern haben gezeigt, dass Unternehmen in China häufig eigenkapitalfinanziert sind.⁸⁰ Allerdings verläuft die Grenze zwischen Fremd- und Eigenkapital in China häufig fließend. So zeigen verschiedene Studien auf, dass die Finanzierung von Unternehmensgründungen in China häufig durch Kapital von Freunden und Familie, weniger durch Banken, geschieht (vgl. Bian, 2008, S. 170 f., Liao & Sohmen, 2001, S. 28; Batjargal & Liu, 2004, S. 159 ff.). Dabei ist unklar, ob Kapital von Freunden und Familie dem Eigen- oder Fremdkapital zugeordnet wurde. Neben der Finanzierung über Freunde und Familie besteht auch in China die Möglichkeit, dass der Investor Kapital am Finanzmarkt oder bei Banken beschafft. Allerdings ist es besonders für Handels-

⁸⁰ So gaben in einer weiteren Studie 60% der Befragten an, dass sie benötigtes Kapital primär aus Eigenkapital erbrachten. Nur 14,3% der Unternehmer haben das benötigte Kapital primär von Verwandten und 14,9% primär von Banken erhalten. Die verbleibenden 10,8% der Unternehmer erbrachten das benötigte Kapital primär aus anderen Quellen (z.B. von anderen Firmen oder durch Privatkredite). Da es sich um eine sehr frühe Studie handelt, verwundert es nicht, dass niemand Vermögen geerbt hat. Erstaunlich ist hingegen, dass ein Großteil des benötigten Kapitals aus den eigenen Finanzmitteln stammt, obwohl das Sparen bis 1980 verboten war (vgl. Heberer, 2003, S. 116). Dies kann allerdings dadurch erklärt werden, dass einige Unternehmer aufgrund von unvollständigen Märkten innerhalb sehr kurzer Zeit hohe Einkommen generierten (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009; S. 125 ff.).

unternehmen schwierig, finanzielle Mittel bei Banken aufzunehmen, da diese Unternehmen häufig über geringe Sicherheiten verfügen (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 165).

Hinzu kommt, dass der Zugang zum Kapitalmarkt bis heute noch durch den Staat kontrolliert wird.⁸¹ Dabei gilt der Zugang zu politischen Netzwerken auch als Zugang zu Kapital (vgl. McNally, 2011, S. 15). Eine weitere Quelle zur Finanzierung können illegal erwirtschaftete Finanzen oder auf illegale Weise angeeignete Besitztümer aus staatlichem oder kollektivem Eigentum darstellen (vgl. Heberer, 2003, S. 80). Außerdem können auch ehemalige Staatsunternehmen völlig legal in privatwirtschaftliche Unternehmen überführt worden sein. Auch dies könnte einen Einfluss auf die Verfügbarkeit von Kapital aufweisen. Dabei stellt das Kapital einen wichtigen immateriellen Produktionsfaktor dar. Verfügt ein Investor beispielsweise über viel Kapital, so stellt dies ein **Potential dar**, mit dem er z.B. auf Wettbewerb reagieren kann (vgl. Funck, 1998, S. 37). Allerdings hat eine Studie (vgl. Heberer, 2003, S. 121) unter chinesischen Unternehmern aufgezeigt, dass nur ca. 25% der Befragten die Verfügbarkeit von Kapital als einen Erfolgsfaktor sehen.

Eine weitere wichtige Ressource ist das Personal (Interview #4). Neben der Bedeutung des Personals aus Sicht des Kunden, stellt die Fähigkeit eines Investors, Personal zu beschaffen, auch eine Voraussetzung dafür dar, in ein Autohaus zu investieren (siehe Anhang 4, S. 288 ff.). Allgemein kann der Faktor menschliche Arbeit, je nach Art der Arbeit, in zwei Kategorien unterschieden werden: objektbezogene bzw. leistungserstellende und dispositive Arbeit. Zu den dispositiven Aufgaben gehören die Leitung und das Steuern des Unternehmens, wohingegen die objektbezogenen Arbeiten direkt mit dem Erstellungsprozess in Verbindung gebracht werden (vgl.

⁸¹ Grundsätzlich kann ein Unternehmen seinen Kapitalbedarf auch über einen Börsengang decken. Der Zugang zum Kapitalmarkt in China wird dabei durch die China Securities Regulatory Commission (CSRC), einer staatlichen Einrichtung, kontrolliert. Bei vielen Unternehmen, die einen Antrag auf einen Börsengang (IPO – Initial Public Offers) stellen oder eine Kapitalerhöhung (SEO – Seasoned Equity Offers) planen, werden diese Vorhaben allerdings abgelehnt. Eine Studie, die Datensätze von 149 privatwirtschaftlichen und 501 staatlichen, börsendotierten Unternehmen aus den Jahren 1999–2008 analysierte, ergab, dass Banken dabei privatgeführte Unternehmen bei der Kapitalbeschaffung nicht benachteiligten. Auch bei der Genehmigung für einen Börsengang sind Banken in China indifferent. (Vgl. Firth, Malatesta, Xin & Xu, 2012, S. 436 und 449.)

Gutenberg, 1979, S. 3). Neben den bereits genannten Aufgaben gehören in China auch das Knüpfen und die Pflege von Kontakten zu externen Interessensgruppen zu den Aufgaben des dispositiven Personals. Hierzu gehören Kontakte zu lokalen Regierungsvertretern genauso wie zu anderen Geschäftspartnern (vgl. Krug & Pólos, 2004, S. 82). Auch das Abhalten des Morgenappells und die Durchführung von Frühsport sind Aufgaben des Managements (siehe Anhang 12, S. 301). Werden die Strukturen chinesischer Autohäuser betrachtet, so ist der Personalbedarf im Automobilhandel sehr groß. In einem chinesischen Autohaus bestehen rund 30 verschiedene Tätigkeitsgruppen. So unterteilen sich beispielsweise die Mitarbeiter im Verkauf oder im Service je nach Größe des Unternehmens in jeweils bis zu fünf verschiedene Hierarchiestufen (siehe Abbildung 23; vgl. Lin, 2005, S. 668 f.). Durchschnittlich hat dabei ein Autohaus in Städten wie z.B. Peking oder Shanghai ca. 99 Mitarbeiter (vgl. Ren, Oh & Noh, 2010, S. 598).

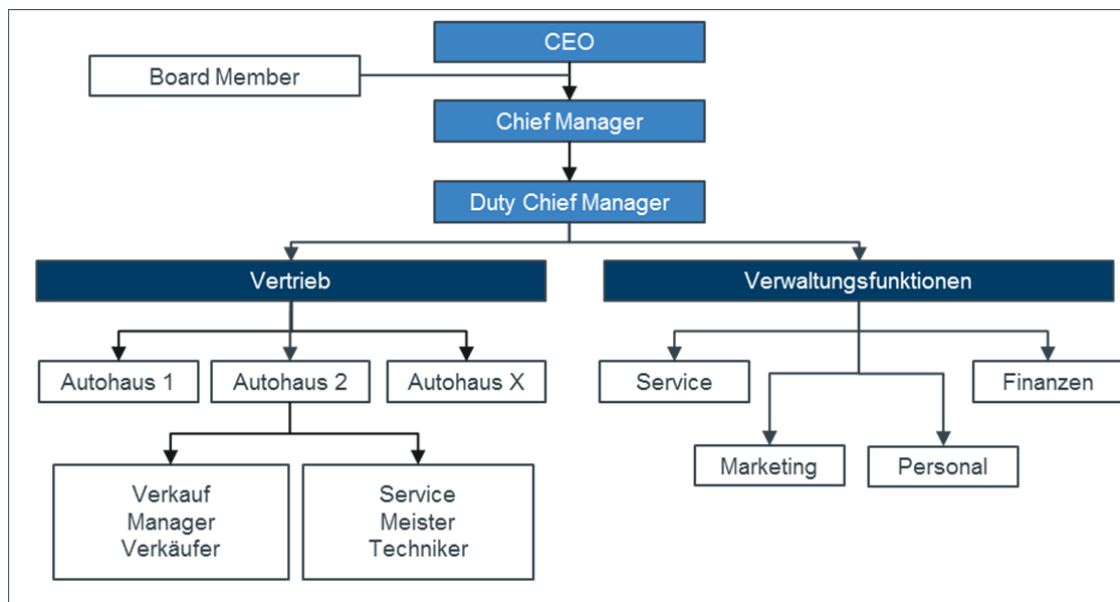


Abbildung 23: Organisationsstruktur eines Autohändlers in China

(Quelle: In Anlehnung an Lin, 2005, S. 669.)

Wird die Ressource **Mitarbeiter** betrachtet, so ist die Situation bei der **Beschaffung von qualifiziertem Personal** in Asien allgemein schon seit vielen Jahren schwierig (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Auch auf dem chinesischen Markt ist besonders die Beschaffung von Personal für spezialisierte Arbeiten problematisch (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 164). Vor allem die Gewinnung von jungen Akademikern mit Praxiserfahrung, die gleichzeitig loyal sind, gestaltet sich schwierig (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Außerdem ist die Beschaffung von Personal mit einem hohen Zeitaufwand verbunden (vgl. Wang, Zhu & Terry, 2008, S. 180). Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Versorgung mit ausreichend Personal für ein Autohaus erfolgsentscheidend ist. Eine Unterversorgung in diesem Bereich hat meist den Verlust von Kunden zur Folge.⁸²

Dabei ist die Problematik des Fachkräftemangels in China auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Häufig wird hier auf die Ein-Kind-Politik der chinesischen Regierung verwiesen (vgl. Schwenker & Wittig, 2012, S. 2, online). Allerdings besteht in China auch nur ein unzureichendes Ausbildungssystem, welches zukünftig weiter ausgebaut werden muss (vgl. OECD, 2009, S. 76, online). Nach offiziellen Angaben arbeiten 37% der berufstätigen Bevölkerung in der Landwirtschaft⁸³ und erfüllt nicht die Anforderungen für die Tätigkeiten in einem Autohaus. Hinzu kommen starke regionale Schwankungen des Bildungsstandes. So bestehen in China ungleiche Bildungschancen, besonders zwischen der Stadt- und Landbevölkerung sowie zwischen Han-Chinesen und Minderheiten. Dies wurde im nationalen Bildungsplan 2010–20 adressiert. Ziel ist es, eine lernende Gesellschaft zu etablieren (vgl. Auswärtiges Amt, 2011, online).

Um den Mangel an Führungskräften auszugleichen, neigen einige chinesische Unternehmer dazu, jungen Mitarbeitern schnell Managementaufgaben zuzuweisen (vgl. Gao, 2008, S. 5, online). Zusätzlich werden häufig nach Unternehmensgründungen

⁸² So kommen Kunden nicht wieder und werden das Unternehmen auch nicht an andere Personen in ihrem Umkreis weiterempfehlen (vgl. Zülch, 2010, S. 113).

⁸³ Bezogen auf die Beschäftigung der chinesischen Bevölkerung arbeiten 37% der Bevölkerung in der Landwirtschaft, 29% in der Industrie und 34% im Dienstleistungssektor (vgl. National Bureau of Statistics of China, 2011, online).

Familienmitglieder eingestellt, die überdurchschnittlich hart für den Erfolg des Unternehmens arbeiten.⁸⁴ Allerdings stehen Familienmitglieder dem Unternehmen nicht langfristig zur Verfügung, da sie teilweise nicht ausreichend qualifiziert sind oder die Motivation im Laufe der Zeit nachlässt (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 158).

Neben den **Schwierigkeiten hinsichtlich der Rekrutierung von Mitarbeitern** ist in chinesischen Unternehmen auch die **Fluktuation** des Personals hoch. So betrug die Fluktuationsrate im Jahr 2010 19%, im Vergleich dazu liegt die Rate in etablierten Märkten bei 5–6% (vgl. Schwenker & Wittig, 2012, S. 2, online). Besonders die Loyalität qualifizierter Mitarbeiter ist schwach ausgeprägt. Schon bei geringen finanziellen Anreizen durch einen Wettbewerber verlassen sie das Unternehmen (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Nach Angaben der Experten im Rahmen der Interviews stellt auch im Automobilhandel die Rekrutierung und die Bindung der Mitarbeiter eine Herausforderung dar (Interview #4). Dabei führen sowohl der **Mangel an Fachkräften** als auch die Situation bei der **Mitarbeiterbindung** in China zu einem Konkurrenzkampf um Talente, der häufig über steigende Gehälter ausgetragen wird (vgl. Schwenker & Wittig, 2012, S. 2, online). Eine Studie unter Autohäusern in Taiwan zeigt, dass der Ansatz, Mitarbeiter über höhere Gehälter zu rekrutieren und zu binden, durch den Unternehmer kritisch zu bewerten ist (vgl. Ho, Lee & Wu, 2009, S. 192). So verschwindet der durch die höheren Gehälter ausgelöste Effekt schnell und bewirkt nicht automatisch eine engagiertere Arbeitsleistung der Mitarbeiter (vgl. Zülch, 2010, S. 113).

Nachdem bereits auf die Faktoren Herstellerzusage, Kapital und Mitarbeiter eingegangen wurde, soll nachfolgend der Faktor Land, der wie Gebäude zu den Betriebsmitteln zählt (vgl. Gutenberg, 1979, S. 4), näher betrachtet werden. Im Automobilhandel stellen **Grundstücke** eine entscheidende Ressource dar. Kann der Investor

⁸⁴ Zu dem sozialen Kapital chinesischer Unternehmer gehört die Familie. Für Unternehmer sind beispielsweise familiäre Werte, Respekt vor dem Alter, Vertrauen in Beziehungen, Hierarchien und Gruppenzugehörigkeiten wichtig. Außerdem sind Chinesen sehr familienbezogen. Dies kann u.a. daran festgemacht werden, dass einzelne Familienmitglieder sich für den Erfolg eines anderen Familienmitgliedes aufopferungsvoll und loyal einsetzen. (Vgl. Schlevogt, 2002 S. 88 ff.)

kein geeignetes Grundstück zur Verfügung stellen, wird er i.d.R. auch keine **Zusage** für ein Autohaus bekommen (siehe Anhang 4, S. 288 ff.).

Beim Vergleich der flächenmäßigen Größe Chinas mit Ländern wie beispielsweise Deutschland könnte man annehmen, dass die Ressource Land für chinesische Unternehmen kein Problem darstellt.⁸⁵ Allerdings existieren bei dieser Ressource auf dem chinesischen Markt Besonderheiten, welche bei einem Vergleich berücksichtigt werden müssen. Für ein Autohaus wird in China je nach Größe ca. ein Hektar Land benötigt (vgl. Webb, 2006, S. 76). Allerdings eignet sich nicht jedes Grundstück für ein Autohaus. Neben der Qualität des **Grundstückes** ist aber auch die Rechtsprechung in China hinsichtlich der **Grundstücke** zu beachten, welche die Quantität der verfügbaren Standorte limitiert.

Da China nach wie vor ein kommunistisches Land ist, nimmt die Gesetzgebung bezüglich der Eigentumsrechte eine besondere Funktion ein.⁸⁶ Diese Rechte sind in China innerhalb des Eigentumsgesetzes (engl. Property Rights Law) geregelt (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, online). Grundsätzlich unterscheidet das chinesische Property Rights Law dabei zwischen Staatseigentum, Kollektiveigentum und Privateigentum (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, § 46–52, § 58 und §70, online). Grundsätzlich gehört das Land, genau wie andere natürliche Ressourcen, dem Staat. Hiervon ausgenommen sind lediglich Flächen, die z.B. landwirtschaftlich genutzt werden. Diese gehören dem Kollektiv (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, z.B. § 46–52 und § 58, online).

⁸⁵ Allein bezogen auf die Fläche ist China mit insgesamt 9.596.961 Quadratkilometern (qkm) (weltweit Platz 4) im Vergleich zu Deutschland mit 357.022 qkm (weltweit Platz 63) fast 27-mal so groß (vgl. CIA, 2012a, online und CIA, 2012b, online). Im Jahr 2006 wurden in China 121.7759 Mio. Hektar genutzt. Davon 11.8182 Mio. Hektar für Gärten, 236.1213 Mio. Hektar für Forstwirtschaft, 261.9320 Mio. Hektar für Weideland, 25.5410 Mio. Hektar für den Anbau von landwirtschaftlichen Erzeugnissen, 26.3545 Mio. Hektar für Industrie und Wohnraum, 2.3952 Mio. Hektar für Transport und Kommunikation und 3.6152 Mio. Hektar für Wasserspeicher (vgl. Ministry of Land and Natural Resources China, 2006, online).

⁸⁶ Eine ausführliche Darstellung der Thematik Immobilieninvestition in China kann der Publikation von Keilbach (2009, S. 1 ff.) entnommen werden.

Ein Grundstück kann somit nicht von einem Unternehmen besessen werden. Dafür besteht die Möglichkeit, dass ein Investor Nutzungsrechte an dem Land erwirbt.⁸⁷ Die Nutzungsrechte müssen dabei nach dem Gesetz durch eine Auktion erworben werden (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, § 137, online). Die entsprechende Regelung der “Implementation of Using Auction/Tender to sell State Land” gibt es dabei in der heutigen Form schon seit 1997 (vgl. Li, 2009, S. 94). Allerdings wird dieses Verfahren nicht immer angewandt. So sind die Nutzungsrechte zwischen einem Besitzer der Rechte und einem Kunden frei verhandelbar (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, § 143, online). Der Preis richtet sich dann nach dem Angebot und der Nachfrage. Erwirbt ein Unternehmen Nutzungsrechte an einem Grundstück, so wird dies in einem Vertrag niedergeschrieben (vgl. Lehman, Lee & Xu, 2007, § 138, online). Neben dem Verkauf von Nutzungsrechten zwischen z.B. Unternehmern werden Grundstücke teilweise über Netzwerke zwischen Regierungsvertretern und Investoren vergeben. Hinzu kommt, dass einige Investoren aus Branchen stammen, die einen besseren Zugang zu Land ermöglichen. Basierend auf einer Fallstudie (vgl. McNally, 2011, S. 15 f.) wird beschrieben, wie besonders **Makler** häufig einen guten Zugang zu Land besitzen und wie **Regierungskontakte** den Zugriff auf die Ressource Land verbessern bzw. in der Vergangenheit dazu geführt haben, dass besonders Personen mit guten Kontakten u.a. Land erhielten (ebd.). Zusätzlich wird dabei häufig der Preis für das Grundstück zwischen der Behörde und einem Investor ausgehandelt (vgl. Li, 2009, S. 91 ff.).

5.4 Objektspezifische Eigenschaften

5.4.1 Ergebnisse der Gruppendiskussion

Zu Beginn der Diskussion in Gruppe 2 stellte sich eine zentrale Frage: Welche Art von Investor ist gemeint? Diskutiert wurden zwei verschiedene, sich gegenüberstehende **Investorentypen**: Zum einen der „**Money-Only**“ Investor, zum anderen der

⁸⁷ Die Vergabe von Rechten ist dabei Bestandteil der Verfügungsrechtetheorie. Dabei werden nach Pejovich die Rechte Usus (Recht an der Nutzung des Objekts), Usus fructus (Recht zur Nutzung der Gewinne, die aus dem Objekt generiert wurden), Abusus (Recht zur Veränderung des Objekts) und lus abutendi (Recht zur Veräußerung) unterschieden (vgl. Picot, 1981a, S. 4). Zur Ausführung der Verfügungsrechtetheorie siehe Picot (1981a, S. 4), Erlei, Leschke & Sauerland (1999, S. 272) und Jansen (2005, S. 101 ff.).

„**Lifestyle**“ Investor. Hierbei wurde schon zu Beginn ersichtlich, dass die Präferenzen je nach Investorentyp variieren.

Der „**Money-Only**“ Investor wurde charakterisiert als Investor mit ausschließlich monetären Zielen. Merkmale wie die **Herstellermarke** oder **Unterstützungsleistungen** sind nachgelagert bzw. nicht von Interesse. Präferenzen hinsichtlich des Vertrauens in den Hersteller bestehen nicht. Die geschäftliche Beziehung beruht ausschließlich auf rein **finanziellen Merkmalen**. Sollte sich die Investition als wenig rentabel herausstellen, wird schnell desinvestiert. Demgegenüber steht der „**Lifestyle**“ Investor. Dieser verhält sich sehr loyal. Rentabilität ist wichtig, andere Faktoren sind aber ebenfalls relevant. Vor allem die **Herstellermarke steht im Mittelpunkt** der Investitionsentscheidung. Werden die beiden Investorentypen gegenübergestellt, so unterscheiden sich auch die jeweiligen Definitionen und Stellhebel zur Steigerung der Franchise-Attraktivität. Weder ein „Money-Only“ Investor noch ein reiner „Lifestyle“ Investor ist nach Meinung der Netzmanager der favorisierte Investor für ein Autohaus. Hierauf soll im Verlauf der Studie näher eingegangen werden.

Aus den Aussagen der Teilnehmer wurden verschiedene Merkmale identifiziert, die einen Einfluss auf die Attraktivität des Geschäftsmodells eines Herstellers haben. In einem ersten Schritt wurden diese in 17 Merkmalen zusammengefasst (siehe Anhang 13, S. 302 ff.). Zusätzlich wurden erfolgreiche und weniger erfolgreiche Maßnahmen zur Steigerung der Franchise-Attraktivität zusammengetragen (siehe Anhang 14, S. 305). Später wurden hieraus, nach einer erneuten Verdichtung der Merkmale, die sechs Hauptmerkmale mit Einfluss auf die Franchise-Attraktivität erzeugt. Hierzu gehören die Merkmale **Rentabilität**, **Arbeitsprozessvorgaben**, **Mitarbeiter-schulungen**, **Herstellermarke**, **Gebäudestandards** und die **Standorte** des Herstellers. Die letzte Verdichtungsstufe der Merkmale kann der nachfolgenden Abbildung 24 (S. 99) entnommen werden.

Franchise-Attraktivität	Rentabilität	Erwarteter Amortisationszeitraum	
		Verzinsung	
		Risiko	
	Arbeitsprozess-vorgaben	Vorgaben und Freiheit durch den Hersteller	
		IT Standards zur Unterstützung	
	Mitarbeiter-schulungen	Reduktion der Komplexität	
		Mitarbeiterfokus	
		Motivation	
	Herstellermarke	Vertrauen	Kontrolle des Herstellers
			Vertragslaufzeit
			Kündigungsfristen
			Transparenz über Produkte
		Produkt	Zukunftsfähigkeit
			Qualität
		Marke	Werte
			Soziales Image
			Exklusivität
	Gebäudestandards	Gestaltung	Qualität
			Design
		Höhe des Investment	
		Formate	
	Standort	Volumen	
		Lage	

Abbildung 24: Identifizierte Merkmale mit Einfluss auf die Franchise-Attraktivität

Im Rahmen der Gruppendiskussionen wurde bereits deutlich, dass verschiedene Merkmale einen unterschiedlichen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells aufzeigen. Zusätzlich wurde deutlich, dass die Ausprägungen der Merkmale eines Geschäftsmodells je nach Land stark variieren. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Interviews mit Experten aus dem chinesischen Markt durchgeführt, um möglichst realistische Merkmalsausprägungen zu ermitteln. Nachfolgend soll auf die einzelnen Merkmale Herstellermarke, Rentabilität, Mitarbeiterschulungen, Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards eingegangen werden. Auf das Merkmal Standort wurde verzichtet, da dieses kein Merkmal darstellt, mit dem verschiedene reale Geschäftsmodelle im chinesischen Automobilhandel voneinander abgegrenzt werden können. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu den Betriebsformen in Abschnitt 3.3.1 (S. 26 ff.).

5.4.2 Merkmale und Ausprägungen eines Geschäftsmodells

Nachfolgend soll auf die Merkmale Herstellermarke, Rentabilität, Mitarbeiterschulung der Hersteller, Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards eingegangen werden.

Ein wichtiges Merkmal bei der Investitionsentscheidung in ein Vertragsautohaus in China ist die Wahl des Herstellers. Dabei wird nach Angabe der Experten die Attraktivität durch die Herstellermarke bzw. das Image (Interview #1, Interview #3, Interview #4, Interview #5, Interview #6 und Interview #8) und die Produkte (Interview #1, Interview #2, Interview #4, Interview #5 und Interview #7) des Herstellers bestimmt. Einige Experten geben sogar an, dass teilweise die Investitionsentscheidung nahezu ausschließlich anhand der Marke/Image und des Angebots eines Herstellers getroffen wird (Interview #1, Interview #6 und Interview #7). Dies geht auch mit den Ausführungen zum „Lifestyle“ Investor aus den Gruppendiskussionen einher (siehe Abschnitt 5.4.1, S. 97 ff.). Nachfolgend soll sowohl auf die Rolle der Herstellermarke als auch auf die Produkte näher eingegangen werden. Da sich die Herstellermarke und das Sortiment aber teilweise gegenseitig bedingen und kurz- oder mittelfristig nicht einfach veränderbar sind⁸⁸, soll im Rahmen der Untersuchung ausschließlich das Merkmal „**Herstellermarke**“ erforscht werden.

Die Marke des Herstellers nimmt in einem Markt verschiedene Funktionen wahr. Hierzu zählen u.a. die **Orientierungsfunktion**, die **Informationsfunktion**, die **Identifikationsfunktion**, die **Vertrauensfunktion**, die **Entlastungsfunktion**, die **Qualitätsfunktion**, **Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung** und die **Prestigefunktion** (vgl. Bruhn, 2004, S. 32). Nachfolgend soll auf die Orientierungs- und auf die Vertrauensfunktion näher eingegangen werden.

Wird der chinesische Automobilmarkt sowohl aus der Perspektive des Kunden als auch des Investors betrachtet, so stehen beide vor einer sehr großen Auswahl unter

⁸⁸ Auf die ausführlichen Anforderungen an die Merkmale im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ soll im Abschnitt 6.1.3 (S. 144 ff.) näher eingegangen werden.

derzeit 94 Herstellermarken (vgl. Wang, 2012, S. 2, online). Existiert auf einem Markt eine solch große Auswahl an Angeboten, so werden die Kunden – bzw. im vorliegenden Fall die Investoren – nach gleich bleibenden Markenzeichen suchen, an denen sie sich orientieren können (vgl. Weißner, 2001, S. 278). Aber auch externe Interessensgruppen wie z.B. Mitarbeiter orientieren sich bei der Suche nach einem Arbeitgeber an der Herstellermarke (vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 146). So ist es für Unternehmen, die sich in der Gründungsphase befinden, beispielsweise einfacher, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, wenn diesen der Hersteller bzw. die Herstellermarke bekannt ist. Außerdem hat die Marke neben der akquirierenden auch eine bindende Wirkung auf Mitarbeiter. So ist aus empirischen Studien (vgl. Gamble & Huang, 2008, S. 909 f.) bekannt, dass Mitarbeiter, die stolz darauf sind für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten, weniger wechselwillig sind und sich zusätzlich loyaler gegenüber ihrem Arbeitgeber verhalten.⁸⁹ Darüber hinaus kommunizieren sie positiver über ihren Arbeitgeber, was ggf. eine akquirierende Wirkung auf potentielle Arbeitnehmer haben kann. Besonders bei einem Fachkräftemangel stellt das Employer Branding, also die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch den Einsatz von Marketinginstrumenten, eine Möglichkeit dar, sich von anderen Handelsbetrieben positiv zu unterscheiden (vgl. Mertens, 2014, online; Mertens, 2012, S. 266). Einige Herstellermarken besitzen hierbei ein besseres **Image** unter den Mitarbeitern als andere (Interview #1), was evtl. einen Einfluss auf die Fähigkeit des Investors im Handel hat, **qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und langfristig an ein Autohaus zu binden**.

Neben der Orientierungsfunktion nimmt die Marke des Herstellers auch eine **Vertrauensfunktion** wahr. Zwar sind Unternehmer in China grundsätzlich **risikoberei-**

⁸⁹ Im Rahmen einer Untersuchung in zwei Handelsbetrieben, die zu einem britischen Unternehmen gehören und in China tätig sind, wurden insgesamt 394 Mitarbeiter zu verschiedenen Einflussfaktoren auf die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen befragt. Ergebnisse der Untersuchungen zeigten, dass der Glaube der Angestellten an die Werte des Unternehmens in keinem Zusammenhang mit ihrer Loyalität gegenüber dem Unternehmen steht. Hingegen haben Faktoren wie Stolz, für ein bestimmtes Unternehmen zu arbeiten, hohe Arbeitsplatzsicherheit und ein guter Umgang der Manager mit den Angestellten einen hohen Einfluss auf die Loyalität. (Vgl. Gamble & Huang, 2008, S. 909 f.)

ter als Angestellte⁹⁰, empfinden sogar häufig so etwas wie **Genuss am Risiko** (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 30), dennoch ist ihnen das Vertrauen in einen Hersteller sehr wichtig (Interview #1, Interview #2, Interview #4, Interview #5, Interview #7, und Interview #8). Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Herstellermarke eine eventuell bestehende Unsicherheit beim Investor reduzieren kann. So zieht ein weniger vertrauenserweckender Hersteller tendenziell risikoaversere Investoren an, da der zu erwartende Gewinn für einen Investor nicht abzuschätzen ist. Ist der Hersteller eher vertrauenswürdig und transportiert er diese Information durch seine Herstellermarke an die Investoren, so reduziert dies die Ungewissheit für die Investoren und es werden weniger risikoaverse Investoren angelockt (vgl. Krug & Mehta, 2004, S. 57).

Neben der Wahl des Herstellers ist für einen Investor die **Rentabilität** des Geschäftsmodells bedeutsam (Interview #1, Interview #2, Interview #3, Interview #4, Interview #5, Interview #6, Interview #7, und Interview #8). Hier sind sich alle Experten einig. Auch in der Literatur zur Finanzierung innerhalb der Automobilwirtschaft wird dem Merkmal Wirtschaftlichkeit einer Investition, gemessen an einer annehmbaren Verzinsung des investierten Kapitals, eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Appel, 2001, S. 232). Dabei ist nach Angabe der Experten für einen Investor weniger das Erreichen des Break-Even-Points oder die Höhe der Umsatzrendite (ROS) entscheidend; wichtiger ist der Return on Investment (ROI) (Interview #2, Interview #4, Interview #5, Interview #6, Interview #7, und Interview #8). Die Bedeutung des ROI als Kennzahl in der Bewertung von Projekten wurde auch im Rahmen der in Abschnitt 4.2 (S. 67) zitierten Studie aufgezeigt (vgl. Lesch, 2009, S. 138 ff. und 263 f.).

Wird der ROI im DuPont-Schema betrachtet, so wird er durch die Multiplikation der Umsatzrendite (ROS) mit dem Kapitalumschlag ermittelt. Der ROS wird durch die Division des Unternehmensgewinns mit dem Nettoumsatz, der Kapitalumschlag durch die Division des Nettoumsatzes mit dem Gesamtkapital ermittelt (vgl. Nüchter,

⁹⁰ In einer Studie gaben 90% der Unternehmer an, risikobereit zu sein. Im Vergleich dazu gaben nur 57% der nicht-Unternehmer an, risikobereit zu sein (vgl. Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006b, S. 354).

2003, S. 861)⁹¹. Dabei beeinflussen verschiedene spezifische Faktoren den ROI im Automobilhandel. So hängt die Höhe der Investition⁹² weniger vom Investor als viel mehr von den Vorgaben des Herstellers ab (vgl. Appel, 2001, S. 232), der dadurch einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Investition nehmen kann. Zusätzlich wird die Höhe der Investition im Automobilhandel neben der Entscheidung des Herstellers über das Ausmaß an Vorgaben noch durch zwei weitere Größen geprägt. Hierzu zählen zum einen die **Subventionspolitik** der Hersteller und zum anderen die **Zuordnung von Kosten** zur Gesamtinvestition. So subventionieren viele Hersteller die Gebäude der unabhängigen Investoren. Je nach Hersteller werden in China dabei bis zu 50% der Investitionshöhe durch die Hersteller übernommen (Interview #3), was einen signifikanten Einfluss auf die Rentabilität der Vertragshändler im Händlernetz hat. Dabei variiert die Höhe der Subventionen allerdings je nach Hersteller. So zahlen einige Hersteller, denen viele Angebote von geeigneten Investoren vorliegen, keine Subventionen (Interview #3, Interview #5 und Interview #8).⁹³ Eine andere Gruppe sind lokale Hersteller, denen die finanziellen Mittel für derartige Subventionen fehlen (Interview #3).

Neben der Höhe der Investitionen und der Subventionspolitik der Hersteller beeinflusst auch die Zuordnung von Kosten und Erträgen die Höhe des ROI. Innerhalb der Interviews berichtete ein Experte, dass viele Investoren dem Hersteller ihre Geschäftsmodelle ohne Berücksichtigung des Grundstücks vorlegen. Dabei spekulieren sie auf Wertsteigerungen von teilweise 20–30% pro Jahr (Interview #3). Somit generiert ein Investor häufig schon mit dem Land eine wesentliche Verzinsung seines eingesetzten Kapitals. Ein Experte beschreibt die Situation wie folgt: „Even if they don't do the business, they will increase money. They believe they will win“ (Interview #6). Außerdem beeinflussen die Erträge den ROI. So erhalten die Vertragshändler für den Vertrieb der Fahrzeuge i.d.R. eine Marge und einen Bonus. Die

⁹¹ Alternativ kann der ROI auch aus der Division von Gewinn und Gesamtkapital ermittelt werden.

⁹² Die Höhe der Investition schmälert den Gewinn des Investors. Dies hat einen Einfluss auf den ROI.

⁹³ Im Normalfall erhält ein Vertragshändler lediglich eine Marge und zusätzliche Boni für verschiedene Leistungen. So wird häufig auch ein Bonus für die Einhaltung von Gebäudestandards entrichtet (Zu Margen allgemein siehe Diez (1997, S. 184 ff.) und Diez, 2006, S. 337). Eine Subvention ist allerdings spezifisch für den chinesischen Markt. Ausnahmen im europäischen Markt existieren lediglich bei drohenden Insolvenzen.

Summe variiert in China je nach Hersteller. So muss beispielsweise ein Hersteller, der nur ein geringes Fahrzeugsortiment anbietet, häufig eine höhere Marge zahlen um das höhere Risiko des Investors zu kompensieren. Schließlich beeinflusst auch die Zuweisung von Kosten die Höhe des ROI. So hat eine Befragung (vgl. Westendorf, 2013, S. 15 ff.) unter Importeuren aus 27 Ländern weltweit (inkl. China) ergeben, dass die Höhe der Kosten, welche ein Investor bei der Berechnung der Umsatzrendite zu Grunde legt, häufig durch marktunübliche kalkulatorische Mieten für das Autohaus, Beratungsgebühren, Dienstfahrzeuge und Gehälter für Familienmitglieder beeinflusst werden.

Werden die unterschiedlichen Faktoren betrachtet, welche die Höhe des ROI beeinflussen, sowie die Probleme, welche bei der Erhebung solcher betriebswirtschaftlicher Kennzahlen am Markt entstehen, so verwundert es nicht, dass die Angaben bezüglich der Rentabilität im chinesischen Automobilhandel stark variieren. Im Rahmen einer Studie (vgl. Wang, 2012, S. 1 f., online) unter 1605 Händlern von 38 Herstellern in 59 chinesischen Städten wurde ermittelt, dass im Jahr 2011 nur 63% der Vertragshändler in China profitabel waren. In 2010 waren es noch 81%. Offizielle Statistiken hingegen weisen für den Automobilhandel zwar im Vergleich zu anderen Branchen eine unterdurchschnittliche Rentabilität aus, dennoch lag der ROI im vergangenen Jahr bei durchschnittlich 17,65% bei einem ROS von 6,5% (vgl. National Bureau of Statistics of China, 2011, online). Dies könnte allerdings auch darauf zurückzuführen sein, dass nicht eindeutig ist, ob ausschließlich markengebundene oder auch freie Händler in der Statistik berücksichtigt wurden. Des Weiteren berücksichtigt die offizielle Statistik nur Unternehmen im städtischen Bereich (ebd.). Zusätzlich ist nicht bekannt, ob die Kennzahlen sich ausschließlich auf den Automobilhandel insgesamt oder auch auf Werkstätten, welche ausschließlich den Service von Fahrzeugen anbieten, beziehen.⁹⁴ Die nachfolgende Tabelle 2 (S. 105) gibt einen Überblick über durchschnittliche ROS, ROI und Kapitalumschlagskennzahlen unterschiedlicher Handelsunternehmen in China.

⁹⁴ In vielen Teilen der Welt ist der Service von Fahrzeugen deutlich rentabler als der Neuwagenhandel, da dieser weniger einem Preiswettbewerb ausgesetzt ist.

Empirische Ansätze zur Ermittlung von Eigenschaften mit Einfluss auf die Präferenzen

	ROS	Kapitalumschlag	ROI
Haushaltsgeräte	9,91%	1,61	15,91%
Fahrzeughandel	6,52%	2,69	17,56%
Computer	7,72%	2,38	18,39%
Motorräder und Ersatzteile	6,96%	2,89	20,11%
Bücher	23,60%	0,90	21,24%
Medikamente	11,84%	1,84	21,78%
Durchschnitt	10,50%	2,08	21,85%
Supermärkte	11,95%	1,86	22,18%
Sonstige	13,32%	1,79	23,79%
Telekommunikation	11,26%	2,22	25,00%
Tankstellen	7,75%	3,54	27,46%
Möbel und Dekoration	16,06%	1,77	28,50%
Feinkost	16,19%	1,88	30,48%
Sportartikel	20,67%	1,48	30,64%
Bekleidung	25,85%	1,66	42,86%

Tabelle 2: Rentabilität nach verschiedenen Handelsunternehmen

(Quelle: In Anlehnung an National Bureau of Statistics of China, 2011, online, mit eigenen Berechnungen.)

Die befragten Experten gingen hingegen davon aus, dass die im Rahmen der Ausschreibungen kommunizierten Rentabilitäten der Hersteller auf dem chinesischen Automobilmarkt, aufgrund des hohen Wettbewerbs um Investoren, häufig über dem Marktdurchschnitt liegen. Zusätzlich wurde berichtet, dass aufgrund der schwierigen Prognostizierbarkeit der zukünftigen Rentabilitäten häufig auf sehr rentable Vertragshändler im Händlernetz verwiesen wird. Des Weiteren wurde von einigen Experten erläutert, dass sehr niedrige Rentabilitäten im Händlernetz keine akquirierende

Wirkung auf Investoren haben und diese von einer Investition abhalten (Interview #1, Interview #2, Interview #4 und Interview #7).⁹⁵

Neben der Rentabilität wurde die Mitarbeiterschulung der Hersteller als ein Merkmal eines Geschäftsmodells identifiziert. Insgesamt gehören zu den Aufgaben der Personalentwicklung u.a. die Aus- und Weiterbildung von Angestellten, die Führungskräfte- und die Organisationsentwicklung (vgl. Sauer, 2010, S. 85 ff.). Dabei sollen sowohl die fachliche als auch die methodische und die soziale Kompetenz eines Mitarbeiters entwickelt werden. Ein alleiniger Fokus auf die Vermittlung von Fachwissen, ohne Berücksichtigung der Fähigkeit, dieses Wissen in die Praxis zu übertragen, ist bei Schulungsmaßnahmen allerdings nicht zielführend. Die in der Aus- und Weiterbildung entstandenen Kosten im Automobilhandel sollten dabei – genau wie Investitionen in Gebäude und Maschinen – als eine wichtige, langfristige Investition verstanden werden (vgl. Enning, 1993, S. 36).

Wird der Handel im Allgemeinen betrachtet, so wird häufig angenommen, dass für die Ausführung der Arbeiten nur geringe Qualifikationen benötigt werden (vgl. Gamble & Huang, 2008, S. 909). Dies trifft für den Automobilhandel, welcher sich komplex gestaltet, nicht zu. So werden im Automobilhandel hohe Anforderungen an die **Qualität des Personals** gestellt (vgl. Diez, 2001b, S. 86; Maleri, 1997, S. 173). Besondere Bedeutung erlangt das Personal bei Berücksichtigung der Dienstleistungskomponente des Handels. Personal stellt hier einen entscheidenden Kommunikationsfaktor gegenüber dem Kunden dar, mit dem sich ein Händler von anderen Handelsunternehmen abgrenzen kann. Dies ist besonders innerhalb anonymer Märkte, bei denen keine persönliche Bindung zwischen dem Verkäufer und dem Kunden besteht, sehr wichtig (vgl. Brugger & Röß, 2000, S. 165). Dabei beeinflusst

⁹⁵ Die Investoren gehen von realistischen Amortisationszeiten von zwei bis fünf Jahren aus. Im Mittel liegt der Amortisationszeitpunkt der Anfangsinvestition bei ca. 3 Jahren. Auch in Marktpublikationen wird eine Amortisationszeit von länger als fünf Jahren als unbefriedigend angesehen (vgl. Webb, 2006, S. 77). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die betriebswirtschaftlichen Begriffe wie Amortisationszeit, Return on Investment und Break Even Point teilweise unterschiedlich definiert wurden. So berechneten einige Experten beispielsweise die Amortisationszeit als Quotient aus dem eingesetzten Kapital und dem Gewinn des Unternehmens. Andere Experten summierten zu dem Gewinn die Abschreibungen hinzu. Zusätzlich vertauschten einige Experten die Begriffe der Amortisationszeit und des Break Even Points.

das Personal, insbesondere das dispositive Personal, die „weichen“ Erfolgsfaktoren des Unternehmens (vgl. Funck, 1998, S. 35). Aber auch die „harten“ Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise die Rentabilität des Autohauses, werden durch das Personal maßgeblich beeinflusst. So ist beispielsweise das Rabattverhalten (vgl. Webb, 2006, S. 77) oder die Verkaufstätigkeit eines Verkäufers (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 59) durch Schulungen beeinflussbar, was besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgskritisch ist (vgl. Enning, 1993, S. 37).

Das Merkmal **Mitarbeiterschulung des Herstellers** wurde in den Experteninterviews teilweise als entscheidend und teilweise als eher unwichtig im Auswahlprozess einer Investitionsmöglichkeit gesehen. Hierfür gibt es verschiedene Gründe. So geben einige Experten an, dass Schulungsangebote insgesamt zwar wichtig sein, aber eher die operative Praxis und weniger die strategische Entscheidung einer Investition in ein Autohaus beeinflussen. Schulungsangebote werden dabei teilweise als ein Instrument zur Steigerung der Händlerzufriedenheit und zur Motivation im laufenden Geschäft betrachtet (Interview #3, Interview #4, Interview #5, Interview #7 und Interview #8). Hinzu kommt, dass nach Angaben der meisten Experten besonders große Unternehmen häufig **eigene Trainingsakademien** aufbauen, in denen sie ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich ausbilden (Interview #3 und Interview #4). Ein anderer Teil der Experten sieht **das Angebot an Mitarbeiterschulungen** hingegen als entscheidend an (Interview #1, Interview #2 und Interview #6). So ist die Mitarbeiterfluktuation in China hoch. Hier reichen häufig geringe monetäre Anreize aus, um einen qualifizierten Mitarbeiter abzuwerben (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Einen signifikanten Einfluss auf die Fluktuationsrate bzw. auf die Möglichkeiten, einen Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden, hat dabei, nach Ansicht eines Experten, das Schulungsangebot des Autohändlers (Interview #2). So wirken Schulungen motivierend auf Mitarbeiter, da diese Maßnahmen als ein nicht-monetärer Bonus wahrgenommen werden (vgl. Sauer, 2010, S. 207).

Zusätzlich ist qualifiziertes Personal in China begrenzt verfügbar. Bezogen auf das Humankapital sagte ein Experte im Interview: „Investors can be short of land or people“ (Interview #4). Wird das Bildungswesen Chinas mit dem deutschen verglichen,

so bietet das deutsche junge Menschen nach der allgemeinbildenden Schule verschiedene Möglichkeiten, beispielsweise eine Ausbildung zum Automobilkaufmann, Kfz-Betriebswirt oder gar ein Studium mit dem Schwerpunkt Automobilmanagement (vgl. Enning, 1993, S. 37). In der Volksrepublik China sind die Ausbildungsmöglichkeiten hingegen bei weitem nicht so vielfältig wie in Deutschland. Vor ca. zehn Jahren waren die Quantität und die Qualität der Angebote für den Einstieg in den Automobilhandel in China noch vergleichsweise rudimentär. Zwar werden die Ausbildungsangebote mittlerweile deutlich besser, dennoch besteht noch ein hoher Entwicklungsbedarf (Interview #1 und Interview #8). Aus diesem Grund müssen die Vertragshändler selbst ausbilden. Besonders die Situation bei Geschäftsführern gestaltet sich schwierig. So können Geschäftsführer, die im Auftrag eines Investors den Vertragshandel führen, nur schwer extern rekrutiert werden. Deshalb müssen diese für neue Autohäuser intern entwickelt werden (Interview #4). Verfügt ein Investor über einen Geschäftsführer für ein neues Autohaus, so bedeutet dies nicht automatisch, dass dieser auch den Anforderungen eines Herstellers entspricht. Wird der Selektionsprozess betrachtet, der bei der Auswahl eines Investors stattfindet, so stellt sich der Hersteller immer die Frage, wer ein Autohaus in seinem Sinne führen kann. Dabei werden teilweise Assessment Center durchgeführt (vgl. Diez, 2001b, S. 86). Ist der Geschäftsführer, den ein Investor für das Autohaus einsetzen möchte, nur bedingt geeignet, fragen die Investoren nach Angabe eines Experten gezielt nach Schulungsangeboten des Herstellers (Interview #2). Dabei hat die Mitarbeiterschulung besonders bei internationalen Herstellern einen hohen Stellenwert, was sich in einem breiten Schulungsangebot widerspiegelt. Chinesische Hersteller legen darauf weniger Wert, da häufig geringe finanzielle Mittel für breite Schulungsangebote zur Verfügung stehen (Interview #1).

In der Diskussion um die Vor- und Nachteile einer Investition in einen Franchisebetrieb wird als Argument immer wieder die Standardisierung von **Arbeitsprozessen** genannt. Ein gutes Beispiel hierfür liefert das Unternehmen McDonald's, das seine Arbeitsprozesse bei den Franchisenehmern nahezu vollständig standardisiert hat. Im Automobilhandel hingegen können derzeit die Vertragshändler je nach Hersteller ihre Arbeitsprozesse nahezu eigenständig gestalten. Dabei ist dies mit einem erhöhtem Ressourceneinsatz und dem entsprechend notwendigen Wissen verbunden.

Werden beispielsweise die Prozesse in einer Werkstatt betrachtet, so können insgesamt elf Teilprozesse von der Anmeldung des Kunden bis zur Pflege des Kundenkontakts nach Übergabe des Fahrzeuges identifiziert werden. Diese untergliedern sich oftmals noch in weitere Subprozesse. Hierbei können verschiedene Verlustfelder identifiziert werden (vgl. Brachat, 2001, S. 180), die bei suboptimal gestalteten Prozessen zu Ineffizienzen und erhöhten Kosten führen können. Auch im Neuwagengeschäft können derartige Ineffizienzen identifiziert werden. So hat beispielsweise eine Untersuchung zwischen wirtschaftlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Autohäusern in Deutschland ergeben, dass der Anteil der Verkaufsaktivitäten der Mitarbeiter bei weniger effizienten Händlern bei 49% und bei effizienten Händlern bei 75% liegt (vgl. Koller, Mischner & Pawlowski, 2010, S. 66).

Neben den Ineffizienzen, die durch nicht definierte Prozesse entstehen können, zeigen die Prozesse auch einen Einfluss auf die Qualität des Kundenservices. Dies wird bei den Ausführungen zum Thema Kundenzufriedenheit deutlich. So werden in China, je nach Studie, 63% der Kundenzufriedenheit durch die Gestaltung der Prozesse in einem Autohaus beeinflusst (vgl. J.D. Power Asia Pacific, 2011, S. 4, online). Aus diesem Grund zeigen einige Hersteller Bemühungen, Teile oder gar alle Prozesse des Vertragshandels vollständig zu standardisieren. Dies geht teilweise so weit, dass selbst die Probefahrten standardisiert werden.⁹⁶

Im Rahmen der Experteninterviews wurde das Merkmal Prozessvorgaben hingegen eher kritisch gesehen. Nur drei der befragten Experten sahen in der **Gestaltung der Arbeitsprozesse** ein Merkmal, welches einen Einfluss auf die Attraktivität des Geschäftsmodells aufweisen könnte (Interview #2, Interview #3 und Interview #5). Auch bei der Einschätzung, wie die Prozesse gestaltet werden sollten, sind die Ergebnisse der Befragung nicht eindeutig. Zentraler Diskussionspunkt ist hierbei, **wie detailliert die Arbeitsprozesse durch den Hersteller vorgegeben werden** sollten und ob

⁹⁶ Unabhängig davon, in welcher Stadt oder bei welchem Vertragshändler ein Kunde eine Probefahrt durchführt, ist die Route in ihren Charakteristiken und sind die Erläuterungen durch den Verkäufer während der Fahrt vollständig durch den Hersteller vorgegeben. Somit würde der Hersteller vor dem Kunden homogen auftreten.

dies von den Investoren verbindlich eingefordert oder als Unterstützungsleistung vom Hersteller angeboten werden müsste.

Aufgrund der kurzen Historie vieler Investoren in der Automobilwirtschaft Chinas verfügen diese über relativ wenig Erfahrung im Automobilhandel. Auch mit der Gestaltung von **Arbeitsprozessen** haben viele Investoren keinerlei Erfahrungen. So fordert, nach den Erfahrungen einiger Experten, ein Teil der Investoren Arbeitsprozessvorgaben vom Hersteller ein (Interview #2, Interview #3, Interview #5 und Interview #8). Ein Experte berichtet, dass Investoren es als schwierig empfinden, ihre Kunden zufrieden zu stellen, wenn der Hersteller nicht vorgibt, wie dies umgesetzt werden soll (Interview #2). Ein anderer Experte vermutet ebenfalls eine hohe Präferenz bezogen auf ein hohes Maß an Prozessvorgaben. So sind vor allem Investoren, die wenige Autohäuser besitzen, an Prozessvorgaben interessiert. Größere Investoren hingegen nicht (Interview #3).

Dabei sind Vorgaben und das Erfüllen von Vorgaben in der chinesischen Kultur bzw. dem Bildungssystem etabliert. Dies wird nach Meinung der Experten durch das Schulsystem gefördert. So ist dieses Schulsystem auf die Wiedergabe von Wissen und weniger auf die Gestaltung und Anwendung von kreativen Lösungsansätzen ausgerichtet. Aus diesem Grund wird vermutet, dass hohe Prozessvorgaben von Investoren als attraktiver wahrgenommen werden (Interview #3). Voraussetzung dabei ist allerdings, dass die **Arbeitsprozesse vom Hersteller hinreichend beschrieben in einem Handbuch** vorgegeben werden (Interview #2 und Interview #3). Zusätzlich können diese Prozessvorgaben und das dazugehörige Handbuch auch als Basis für Schulungen genutzt werden (vgl. Nebel, 2008b, S. 52). Allerdings wird ein überhöhtes Maß an Prozessvorgaben auch durchaus kritisch gesehen. So sagte einer der Experten, dass die Investoren das „Rad nicht neu erfinden“ möchten und somit Prozessvorgaben im Handel wünschen (Interview #5), allerdings ist das Maß an Vorgaben von entscheidender Bedeutung. Die Balance zwischen keinen und zu vielen Vorgaben stellt diesbezüglich die Herausforderung dar (Interview #1, Interview #5 und Interview #8).

Ein weiteres Merkmal, welches bei der Investition in ein Autohaus aus Sicht der Experten von Interesse ist, sind die **Gebäudestandards** (Interview #1, Interview #2, Interview #3, Interview #4 und Interview #8). Im Rahmen der Diskussion um die Rentabilität der Investition wurde schon kurz auf die Gebäudestandards und auf die Subventionspolitik der Hersteller eingegangen. Bezogen auf die nachfolgenden Ausführungen geht es dabei allerdings weniger um die Höhe der Investition, als vielmehr um die Qualität und die Spezifität der Gebäude.

Werden die Autohäuser in China näher betrachtet, so können in Bezug auf die Qualität der Gebäude starke Unterschiede zu Autohäusern z.B. in Europa festgestellt werden. So beschrieb ein Experte die Situation wie folgt: „It is not one shop for life or the family how they do it in Europe“ (Interview #4).⁹⁷ Ähnlich sehen es auch andere Experten (Interview #1 und Interview #3). Allerdings kann, bezogen auf die Gebäude, ein allmählicher Wandel in China festgestellt werden. So sind nach Ansicht einiger Experten viele Investoren heute langfristiger orientiert, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war (Interview #2). Dennoch gibt es auch heute noch viele Investoren, die in möglichst einfache Gebäude investieren möchten (Interview #8).

Wie eingangs schon erläutert, können die Gebäude nicht nur nach ihrer Qualität, sondern auch nach ihrer Spezifität unterschieden werden. So können sie je nach Hersteller neutral oder auch sehr markenspezifisch gestaltet sein. Dabei kann die Spezifität der Gebäude sowohl als eine Eintrittsbarriere als auch als Austrittsbarriere in ein Händlernetz gesehen werden, was mit verschiedenen Risiken verbunden ist. So würde ein rational handelnder Unternehmer es bevorzugen, in Sachanlagen zu investieren, die wenig spezifisch sind und somit – besonders bei einer unsicheren Umwelt – unkompliziert in einen anderen Wirtschaftsbereich übertragbar oder einfach zu veräußern sind. Europäische Unternehmen hingegen investieren eher in produkt- oder unternehmensspezifische Anlagen, als dies bei chinesischen Unter-

⁹⁷ Beispiele von Autohäusern in China können dem Anhang 15 (S. 306) entnommen werden. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass innerhalb eines Händlernetzes eines Herstellers die Qualität und die Umsetzung der Standards sehr stark variieren können

nehmen der Fall ist, da in Europa die Umwelt als sicherer erscheint.⁹⁸ Dies würde gegen eine hohe Präferenz chinesischer Investoren gegenüber sehr markenspezifischen Gebäuden sprechen. Demgegenüber steht allerdings die Vermutung, dass hohe spezifische Investitionen nur die weniger professionell agierenden potentiellen Investoren von einer Investition abhalten (siehe Abschnitt 3.3.3.2, S. 46 ff.). Dies sehen die befragten Experten ähnlich. So kann der Hersteller über hohe Standards seine Attraktivität steigern. Ein Befragter sagte: “Der Hersteller soll das Nest sauber halten“ (Interview #2). Investoren haben ein Interesse daran, dass der Hersteller **hohe Standards** setzt, und nicht jeden Investor zulässt (Interview #2). Dies würde allerdings voraussetzen, dass die Investoren eine **positive wirtschaftliche Erwartung** für die Zukunft haben, da sie sonst eine Investition in sehr spezielle Anlagen oder Gebäude ablehnen würden.

Obwohl es sich um professionelle Investoren handelt, denen nach Angabe aller Experten besonders die **Rentabilität** wichtig ist, neigen chinesische Investoren nach Meinung einiger Befragter dazu, **eher größere** (Interview #3) und **prestigeträchtige** (Interview #5) Autohäuser zu präferieren. So bieten die Hersteller potentiellen Investoren im Rahmen der Händlernetzplanung verschiedene Händlerformate, gemessen an der Größe des Autohauses, an. Dabei richten sich die Empfehlungen hinsichtlich der Größe eines Autohauses nach dem Potential, welches durch den Hersteller für den Standort im Rahmen der Netzwerkplanung ermittelt wurde. Bei Autohäusern in Peking und Shanghai liegt die durchschnittliche Gesamtfläche eines Autohauses bei ca. 3.500m² (vgl. Ren, Oh & Noh, 2010, S. 598). Nach den Erfahrungen zweier Experten neigen einige Investoren dazu, in größere Autohäuser zu investieren. Hierbei wird von den Experten angenommen, dass diese Investoren gerne zeigen möchten, dass sie finanzkräftig (Interview #3) sind und sich dadurch ein höheres Ansehen in der Bevölkerung erhoffen (Interview #5).

⁹⁸ Ein Beispiel hierfür liefert die Studie von Krug & Mehta (2004, S. 59). Dort wird beschrieben, dass westliche oder westlich geführte Unternehmen ihr Kapital häufig sehr produkt- oder unternehmensspezifisch anlegen. Bei den befragten chinesischen Unternehmern ist dies aufgrund der Unsicherheit am Markt anders.

5.5 Darstellung des Forschungsmodells und der Hypothesen

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und den Ergebnissen der Vorstudien wurde das nachfolgend abgebildete **Forschungsmodell für die Hauptstudie „Franchise Attractiveness“** entwickelt (siehe Abbildung 25, S. 114). Diese besteht aus insgesamt fünf Bestandteilen. Hierzu gehören als zentraler Bestandteil der Studie die Präferenzstrukturen (PS) der Investoren, die unternehmensbezogenen Eigenschaften (U), die personenbezogenen Eigenschaften (P), die ressourcenbezogenen Eigenschaften (R) und die Netzwerke (N). Die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Bestandteilen des Forschungsmodells werden mit verschiedenen Hypothesen (H) und Forschungsfragen (F) adressiert. So wird beispielsweise ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensbezogenen Eigenschaft „Unternehmensgröße“, gemessen an der Anzahl an verkauften Fahrzeugen pro Jahr, und der Wichtigkeit bzw. der Teilnutzwerte der Investoren für das Merkmal bzw. die Ausprägungen des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben vermutet. Die Hypothese trägt hierfür die Bezeichnung H_{UPS1} . Dies setzt sich zusammen aus H für die Hypothese, U für die Unternehmensbezogenen Eigenschaften und deren vermuteter Einfluss auf die Präferenzstruktur (PS). Insgesamt werden vier Zusammenhänge zwischen den Unternehmensbezogenen Eigenschaften und den Präferenzstrukturen vermutet (S. 120 ff.). Diese sind fortlaufend von eins bis neun nummeriert. Die Hypothesen mit der Bezeichnung H_{PS} beschreiben hingegen keine Zusammenhänge. Bei den Hypothesen H_{PS} wird ein abnehmender Grenznutzen formuliert (z.B. H_{PS2} : Die Präferenzkurve des Merkmals Mitarbeiterschulungen nimmt stetig positiv linear zu.). Bei den Hypothesen H_R werden hingegen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ressourcen vermutet (z.B. H_{R1} : Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignete Grundstücke zu beschaffen). Zusätzlich werden verschiedene Forschungsfragen untersucht. Diese sind mit einem F gekennzeichnet. Die einzelnen Bestandteile des Forschungsmodells wurden in einem Fragebogen operationalisiert. Der **Fragebogen** kann den folgenden Anhängen entnommen werden: Messung der Franchise-Attraktivität mit Hilfe der Conjoint-Analyse in Anhang 16 (S. 307) und Anhang 17 (S. 308 f.); Messung der Investorenbezogenen Eigenschaften in Anhang 18 (S. 310 ff.).

Empirische Ansätze zur Ermittlung von Eigenschaften mit Einfluss auf die Präferenzen

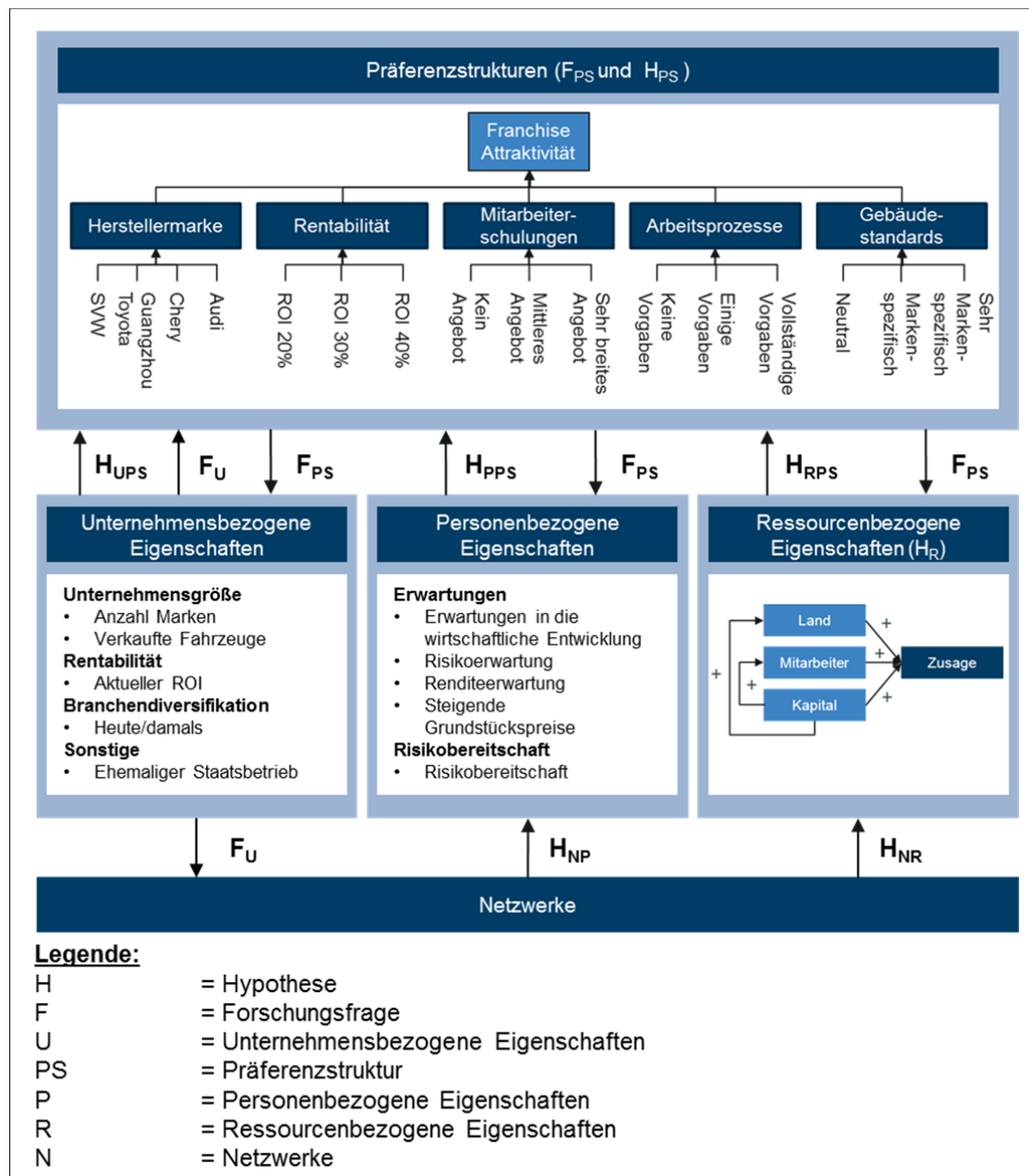


Abbildung 25: Forschungsmodell der Hauptstudie

Präferenzstrukturen der Investoren

Den Kern der Studie „Franchise Attractiveness“ stellt die Ermittlung der Präferenzstrukturen von Investoren im markengebundenen Automobilhandel bezüglich verschiedener Merkmale und Ausprägungen von Geschäftsmodellen dar. Die Wahl des Untersuchungsgegenstandes begründet sich vor allem in der geringen Beachtung der Investoren im Rahmen der Ansätze der Handelswissenschaft und in der Handelsforschung. Ein weiterer Grund für die Ermittlung der Präferenzstrukturen von Investoren liegt in der Kritik an der Messung und Nutzung der Händlerzufriedenheit als Maßstab für die Franchise-Attraktivität (siehe Abschnitt 3.4, S. 53 ff.).

Das Geschäftsmodell, welches im Rahmen der Hauptstudie untersucht werden soll, orientiert sich an der Definition der Franchise-Attraktivität in Abschnitt 4.1 (S. 63 f.). Zusätzlich fließen die Erkenntnisse der Literaturrecherche, der Experteninterviews und der Gruppendiskussionen (siehe Abschnitt 5.4.1, S. 97 ff.) in das chinaspezifische **Franchise-Attraktivitätsmodell** (siehe im Forschungsmodell „Präferenzstrukturen“) mit ein. Dabei weichen die Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen und den Experteninterviews in ihren Merkmalen nur gering von der Definition in Abschnitt 4.1 (S. 63 f.) ab. Hauptkritikpunkt dabei war allerdings die Inkludierung der Umwelt in die Definition, auf die in dem Merkmalsmodell für die vorliegende Studie verzichtet wurde. Die Umwelt wird allerdings im Rahmen der Ressourcenbetrachtung in das Modell integriert.

Das Modell setzt sich im Rahmen der Studie aus den Merkmalen **Herstellermarke**, **Rentabilität**, **Mitarbeiterschulung**, **Arbeitsprozessvorgaben** und **Gebäudestandards** zusammen.⁹⁹ Die einzelnen Merkmale nehmen dabei zwischen drei und vier Ausprägungen an, die auf dem chinesischen Markt jeweils von der niedrigsten bis hin zur höchsten Ausprägung vorgefunden werden können. Da im Rahmen der Untersuchung für das Merkmal Herstellermarke nicht alle Hersteller auf dem chinesischen Markt berücksichtigt werden können, wird dieses Merkmal durch die Ausprä-

⁹⁹ Die Merkmale Mitarbeiterschulung und Arbeitsprozessvorgaben werden im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen und in Abbildungen aus Platzgründen auch einfach als Mitarbeiterschulungen und Arbeitsprozesse bezeichnet.

gungen „Shanghai Volkswagen“, „Guangzhou Toyota“, „Chery“ und „Audi“ operationalisiert. Die Ausprägungen bilden von einem lokalen chinesischen Hersteller („Chery“) über zwei Joint-Venture-Unternehmen („Shanghai Volkswagen“ und „Guangzhou Toyota“) bis hin zu einem Premium-Import-Hersteller („Audi“) alle Hersteller-typen auf dem chinesischen Automobilmarkt ab. Die Operationalisierung des Merkmals Herstellermarke durch reale Hersteller hat verschiedene Vor- und Nachteile. Einerseits liefert diese Operationalisierung konkrete Ergebnisse, andererseits nimmt die Studie aufgrund der Tatsache, dass nicht alle Hersteller berücksichtigt werden können, in Teilen einen Fallstudiencharakter an, der mit einem Informationsverlust einhergeht. Letztlich überwiegen allerdings die Vorteile einer realistischen Simulation durch konkrete Herstellermarken.

Das Merkmal Rentabilität kann im Rahmen der Studie die Ausprägungen „ROI 20%“, „ROI 30%“ und „ROI 40%“ annehmen. Das Merkmal Mitarbeiterschulung des Herstellers kann die Ausprägungen von „Sehr rudimentäres Schulungsangebot für einige Angestellte“ über „Breites Schulungsangebot für einen Großteil der Angestellten“ bis hin zu „Sehr breites Schulungsangebot für alle Angestellte und Manager“ annehmen. Ähnlich ist es bei dem Merkmal Arbeitsprozessvorgaben. Dieses Merkmal kann die Ausprägungen von „Keine Arbeitsprozesse sind vorgegeben“ bis hin zu „Alle Arbeitsprozesse sind detailliert in einem Handbuch vorgegeben“ annehmen. Bei den Gebäudestandards reichen die Ausprägungen von „Markenneutrales Gebäude in einfacher Qualität“ über „Markenspezifisches Gebäude in guter Qualität“ bis „Sehr markenspezifisches Gebäude in sehr guter Qualität“. Dadurch lassen sich in Anlehnung an die Überlegungen zum Thema der Angleichung von Franchising und Vertragshandel (siehe Abschnitt 3.3.3.2, S. 46 ff.) verschiedene Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Standardisierungsgraden darstellen und im Rahmen der Untersuchung durch Investoren bewerten.

Bevor nachfolgend spezielle Forschungsfragen und Hypothesen abgeleitet werden, sollen zunächst die zentralen Forschungsfragen bezüglich der allgemeinen Präferenzstrukturen der Investoren adressiert werden. Diese lauten wie folgt:

F_{PS1} Wie wichtig sind Investoren die Merkmale Herstellermarke, Rentabilität, Mitarbeiterschulungen, Arbeitsprozesse und Gebäudestandards bei der Bewertung von Investitionsalternativen?

F_{PS2} Welche Merkmalsausprägungen präferieren die Investoren am stärksten?

Neben der allgemeinen Ermittlung der Teilnutzwerte und Wichtigkeiten für die Merkmale und deren Ausprägungen sollen die Präferenzstrukturen der befragten Investoren näher untersucht werden. So wurden im Rahmen der Gruppendiskussionen zwei gegenläufige Investorentypen diskutiert. Diese wurden als „Money-only“ und „Lifestyle“-Investoren bezeichnet. Im Rahmen der Studie soll explorativ untersucht werden, ob diese Investoren auf dem chinesischen Markt tatsächlich existieren (F_{PS3}), und wenn ja, wie sie sich in ihren investorenbezogenen (F_{PS4}) und präferenzbezogenen Eigenschaften bezüglich der verbleibenden Merkmale eines Geschäftsmodells unterscheiden (F_{PS5}). Die Forschungsfragen hierfür lauten:

F_{PS3} Können Investoren ermittelt werden, die primär das Merkmal a) Herstellermarke oder b) Rentabilität als wichtigstes Merkmal bei der Auswahl eines Geschäftsmodells bewerten?

F_{PS4} Wie unterscheiden sich Investoren, die dem Merkmal Rentabilität oder Herstellermarke die höchste Wichtigkeit zuweisen, in Bezug auf ihre investorenbezogenen Eigenschaften?

F_{PS5} Wie unterscheiden sich Investoren, die dem Merkmal Rentabilität oder Herstellermarke die höchste Wichtigkeit zuweisen, in Bezug auf ihre Präferenzstrukturen?

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Betrachtung der Präferenzstrukturen von Investoren berücksichtigt werden soll, ist der Verlauf der Präferenzkurven. Untersucht werden soll, inwiefern sich die Teilnutzwerte der einzelnen Merkmalsausprägungen bei steigenden Ausprägungen (z.B. ROI 20%, ROI 30%, ROI 40%) verän-

dern. So wurde in den Vorstudien ermittelt, dass Investoren zwar Standards prinzipiell wünschen, da diese unterstützend wirken, aber eine vollständige Vorgabe eines Geschäftsmodells nicht wünschen, da diese die Investoren in ihrer unternehmerischen Freiheit zu sehr einschränkt. Aus diesem Grund wird für Merkmale, welche die unternehmerische Freiheit von Investoren einschränken können, ein abnehmender Grenznutzen in Bezug auf die Teilnutzwerte der einzelnen Ausprägungen erwartet. Zu den einschränkenden Merkmalen zählen die Arbeitsprozessvorgaben und die Gebäudestandards. Auch für das Merkmal Rentabilität wird ein abnehmender Grenznutzen angenommen. So wurde beispielsweise im Rahmen der Experteninterviews berichtet, dass Hersteller, die weniger attraktiv für einen Investor sind da sie beispielsweise ein sehr schmales Sortiment anbieten, eine deutlich höhere Marge zahlen müssen, um das Risiko für die Investoren zu kompensieren. Hieraus könnte abgeleitet werden, dass Investoren zwar grundsätzlich eine höhere Rentabilität präferieren, dennoch der Grenznutzen ab einem bestimmten Punkt abnimmt, da sie ein höheres Risiko vermuten. Für das Merkmal Mitarbeiterschulungen wird hingegen ein positiver linearer Verlauf der Präferenzkurven vermutet. Auf eine Hypothese bezüglich des Verlaufs der Präferenzkurve bei den Ausprägungen des Merkmals Herstellermarke wird verzichtet, da es sich um ein nominalskaliertes Merkmal handelt. Die Annahmen wurden in den folgenden Hypothesen formuliert.

- H_{PS1} Die Präferenzkurve des Merkmals Rentabilität nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).
- H_{PS2} Die Präferenzkurve des Merkmals Mitarbeiterschulungen nimmt stetig positiv linear zu.
- H_{PS3} Die Präferenzkurve des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).

H_{PS4} Die Präferenzkurve des Merkmals Gebäudestandards nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).

Nachdem der Kern der Hauptstudie „Franchise Attractiveness“ dargestellt wurde, sollen nachfolgend verschiedene Annahmen bezüglich unterschiedlicher Einflussfaktoren auf die Präferenzstrukturen der Investoren hergeleitet werden. Die drei Gruppen der Einflussfaktoren sind die unternehmens-, personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften eines Investors.

Einfluss von unternehmensbezogenen Eigenschaften

Zu den unternehmensbezogenen Eigenschaften, für die ein Einfluss auf die Präferenzstruktur erwartet wird, gehören die Unternehmensgröße, die Diversifikation des Unternehmens nach Herstellermarken und die aktuelle Rentabilität der Unternehmen des Investors. Zusätzlich wird zwischen privatwirtschaftlich und aus ehemaligen Staatsbetrieben gegründeten Unternehmen ein Unterschied in Bezug auf die Präferenzstrukturen der jeweiligen Investoren erwartet. Diese vermuteten Zusammenhänge werden in den **Hypothesen H_{UPS}** adressiert.

Zunächst einmal soll auf den Einfluss durch die Unternehmensgröße und die Anzahl der Herstellermarken im Portfolio eingegangen werden. So wird im Rahmen einiger Studien geschlussfolgert, dass besonders kleinere Investoren im Vergleich zu größeren hohe Herstellervorgaben weniger präferieren, da sie die Umsetzung dieser Vorgaben als schwieriger empfinden (vgl. Diez, 2012, S. 12 f.). Andererseits kann auch argumentiert werden, dass besonders große Investoren und solche mit vielen Herstellermarken in ihrem Portfolio ein geringeres Interesse an hohen Herstellervorgaben haben, was mit ihren Kapazitäten begründet werden kann, Prozessvorgaben oder Gebäudestandards selbst zu gestalten. Zusätzlich machen sich große Investoren mit geringeren Vorgaben weniger abhängig von den Herstellern, da sie ihre Geschäftsmodelle freier gestalten können. Vor allem Investoren mit einer großen Anzahl an Herstellermarken in ihrem Portfolio werden mit einer Vielzahl von unterschiedlichen herstellerspezifischen Vorgaben konfrontiert. Es wird angenommen,

dass diese Investoren, um die Komplexität ihres Gesamtunternehmens im Griff zu behalten, Vorgaben bezüglich Arbeitsprozessen und Gebäudestandards als weniger wichtig empfinden als dies bei kleineren Investoren der Fall ist. Außerdem wird vermutet, dass Investoren, die deutlich mehr Herstellermarken in ihrem Portfolio führen als andere, ihre Präferenzen weniger an der Herstellermarke orientieren, da sie bereits stark diversifiziert sind und ihren Fokus vermehrt auf die verbleibenden Merkmale eines Geschäftsmodells richten. Diese Überlegungen sind in den nachfolgenden Hypothesen formuliert.

- H_{UPS1} Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben und desto weniger präferiert er vollständige Prozessvorgaben.
- H_{UPS2} Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäude.
- H_{UPS3} Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Herstellermarke bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.
- H_{UPS4} Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Gebäudestandards bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.
- H_{UPS5} Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Prozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.

Ein weiterer Faktor, dem Einfluss auf die Präferenzstruktur der Investoren unterstellt wird, ist die Rentabilität ihrer Unternehmen. So kann vermutet werden, dass Investoren, deren Unternehmen aktuell eine niedrige Rendite erzielen, ihre Präferenzen ver-

stärkt an den Merkmalen Arbeitsprozessvorgaben und Mitarbeiterschulungen ausrichten, da sie sich hiervon eine Steigerung der Rentabilität ihres Unternehmens versprechen. Zwar ist nicht erwiesen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Standardisierung des Geschäftsmodells durch den Hersteller und der Rentabilität im Automobilhandel existiert (siehe Abschnitt 3.3.3.2, S. 46 ff.; Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 283 f.)¹⁰⁰, dennoch wurde im Rahmen der Experteninterviews geäußert, dass Investoren, die ihre Unternehmensziele nicht erreichen, gezielt nach Vorgaben und Unterstützungsleistungen der Hersteller fragen. Außerdem wird angenommen, dass Investoren, deren aktuelles Unternehmen wenig rentabel ist, dem Merkmal Rentabilität eines Geschäftsmodells im Rahmen ihrer Präferenzgestaltung eine höhere Bedeutung zuweisen als diejenigen Investoren, deren Unternehmen aktuell deutlich rentabler sind. Diese Überlegungen sind in den nachfolgenden Hypothesen berücksichtigt worden.

H_{UPS6} Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.

H_{UPS7} Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.

H_{UPS8} Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.

Als letzte unternehmensbezogene Eigenschaft soll nun auf die Herkunft des Unternehmens eingegangen werden. So wurde im Rahmen der Experteninterviews geäußert, dass einige Investoren ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsbetrieb

¹⁰⁰ Ahlert bezieht sich hierbei nicht explizit auf das Geschäftsmodell des Investors in Gänze, sondern nur auf den Teil der CICD Vorgaben (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 284). Dennoch kann diese Überlegung auch auf das ganze Geschäftsmodell transferiert werden.

gegründet haben bzw. diesen Staatsbetrieb in ein privatwirtschaftliches Unternehmen überführt haben. Weiter wurde aufgezeigt, dass sich chinesische Staatsbetriebe im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen in vielerlei Hinsicht stark unterscheiden. So hat beispielsweise eine Studie gezeigt, dass Staatsbetriebe deutlich formalisierter und standardisierter strukturiert sind als privatwirtschaftliche Unternehmen (vgl. Schlevogt, 2002, S. 89). Mit Ausnahme von staatlichen Herstellern, die ein eigenes Händlernetz führen oder eigene Autohäuser als Own-Retail-Betriebe besitzen, sind zwar heute keine Staatsunternehmen mehr am Automobilhandel beteiligt, dennoch kann die Tatsache, dass das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war, bis heute Einfluss auf die Präferenzen der Investoren haben. So kann beispielsweise angenommen werden, dass Unternehmer ehemaliger Staatsbetriebe über die Kompetenzen verfügen, Arbeitsprozesse im Handel zu gestalten. Zusätzlich kann argumentiert werden, dass die bestehenden Prozesse in dem Unternehmen weniger kompatibel mit Prozessvorgaben der Hersteller sind. Aus diesem Grund wird angenommen, dass diese Investoren dem Merkmal Arbeitsprozesse eine geringere Bedeutung zumessen. Inwiefern sich die Unternehmen in den verbleibenden Merkmalen unterscheiden, kann allerdings nicht gesagt werden. Dies wurde jeweils in der nachfolgenden Forschungsfrage und der Hypothese formuliert.

F_{U1} Wie unterscheiden sich die Investoren, die ihr Unternehmen aus ehemaligen Staatsunternehmen heraus gegründet haben, in ihren Präferenzstrukturen?

H_{UPS9} Investoren, die ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsbetrieb heraus gegründet haben, weisen dem Merkmal Arbeitsprozessvorgaben eine geringere Wichtigkeit zu.

Einfluss von personenbezogenen Eigenschaften

Neben den unternehmensbezogenen sollen auch die personenbezogenen Eigenschaften eines Investors hinsichtlich des Einflusses auf seine Präferenzstruktur untersucht werden.¹⁰¹ Der Fokus soll hierbei vor allem auf der **Risikobereitschaft** und auf den **Erwartungen** eines Investors in die Zukunft liegen.

Es wurde im Rahmen der Darstellung der Inhalte der Händlerverträge, in Anlehnung an die Ausführungen von Porter (siehe Abschnitt 3.3.3.2, S. 51 f.), aufgezeigt, dass hohe spezifische Investitionen zu hohen Austrittsbarrieren führen können. Sollte sich nun beispielsweise die wirtschaftliche Situation im Land ändern und zu einem Einbruch der Fahrzeugverkäufe führen, so könnte dies zu einem hohen Preiswettbewerb zwischen den Händlern führen, der zu Lasten der Rentabilität der Händlerunternehmen innerhalb eines Händlernetzes geht.¹⁰² Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass eine **hohe Unsicherheit** eines Investors **hinsichtlich der Zukunft** zu variierenden Annahmen bezüglich der **Rendite** der Investition führt. Dies hat wiederum zur Folge, dass ausschließlich weniger **risikoaverse** Investoren investieren würden, Investoren mit einer hohen Risikoaversität hingegen nicht. Gelingt es nun einem Hersteller, beispielsweise durch seine Marke, die Unsicherheit der Investoren zu reduzieren, so wären auch diese bereit zu investieren. (Vgl. Krug & Mehta, 2004, S. 57.)

Basierend auf den beschriebenen Überlegungen soll argumentiert werden, dass Investoren, die eher risikoavers sind, ihre Präferenzstrukturen vermehrt an dem Merkmal **Herstellermarke** und **Rentabilität** ausrichten. Es wird vermutet, dass diese Investoren ihre Präferenzstrukturen weniger an den **Gebäudestandards** orientieren und weniger markenspezifische Gebäudestandards vorziehen, da ihnen das Risiko

¹⁰¹ Sowohl die personenbezogenen als auch die ressourcenbezogenen Eigenschaften wurden, mit wenigen Ausnahmen, mit Hilfe von Aussagen operationalisiert, welche die Befragten auf einer Achter-Skala mit „Stimme ganz und gar nicht zu“ bis zu „Stimme voll und ganz zu“ bewerten konnten (siehe Anhang 18, S. 310 ff.).

¹⁰² Für die Ausführungen wurden die Überlegungen von Porter zum Marktein- und -austritt von Unternehmen auf die Situation in einem Händlernetz transferiert (vgl. Porter, 1999, S. 55 f.). Zusätzlich könnte es zu einer Hold-Up Situation kommen (vgl. Klein, 1988, S. 200 f.).

einer markenspezifischen Investition zu hoch ist. Die beschriebenen Überlegungen wurden in den folgenden Hypothesen zusammengefasst.

H_{PPS1} Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.

H_{PPS2} Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität.

H_{PPS3} Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er markenspezifische Gebäudestandards.

Neben der Risikoaversität der Investoren wird auch ihren **Erwartungen** in die Zukunft ein Einfluss auf ihre Präferenzstrukturen unterstellt. Hierbei können verschiedene Erwartungen differenziert werden. Nachfolgend wird jedoch nur auf die Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes und in einem Fall auf die Renditeerwartungen der Investoren eingegangen. Hat ein Investor beispielsweise **niedrige Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes**, so kann dies dazu führen, dass er seine Präferenzen **verstärkt an dem Merkmal Rentabilität ausrichtet**, da dies eine möglichst schnelle Amortisation der Investition ermöglicht. Hinzu kommt, dass Investoren mit niedrigeren Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes **weniger bereit** sind, beispielsweise in **markenspezifische Gebäude** zu investieren, da sie eine möglichst schnelle Amortisation ihres eingesetzten Kapitals wünschen. Außerdem wird angenommen, dass die Erwartung des Investors in die **Rendite im Automobilhandel** einen Einfluss auf die Wichtigkeit bezüglich des Merkmals **Arbeitsprozesse** hat. So kann argumentiert werden, dass Investoren, die niedrigere Erwartungen in die Rendite im Automobilhandel haben, höhere Arbeitsprozesse präferieren, da sich der Investor eine Steigerung der Effizienz verspricht. Letztlich wird angenommen, dass Investoren, deren Erwartungen in die **Renditeentwicklung im Automobilhandel** weniger positiv sind, sich verstärkt an dem Merkmal Herstellermarke orientieren. Dies kann darin begründet werden, dass

die Herstellermarke vertrauensstiftend wirkt. Die Überlegungen sind in den folgenden Hypothesen formuliert.

H_{PPS4} Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität.

H_{PPS5} Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäuestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäuestandards.

H_{PPS6} Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger sind ihm höhere Arbeitsprozessvorgaben.

H_{PPS7} Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.

Einfluss von ressourcenbezogenen Eigenschaften

Nachdem sowohl die Vermutungen bezüglich der unternehmensbezogenen als auch die der personenbezogenen Eigenschaften dargestellt wurden, soll abschließend der Einfluss der Verfügbarkeit von Ressourcen auf die Präferenzstrukturen der Investoren untersucht werden. Bevor hierfür allerdings die entsprechenden Hypothesen hergeleitet werden, soll zunächst ein kleiner Exkurs verfolgt werden, bei dem der Zusammenhang zwischen dem **Zugang zu Ressourcen** und der **Fähigkeit eines Investors, Zusagen von Herstellern zu erhalten**, untersucht werden soll. Grundsätzlich wird dabei angenommen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der **Verfügbarkeit der Ressourcen** Land, Mitarbeiter und Kapital und der Fähigkeit eines Investors, **Zusagen für ein Autohaus** zu bekommen, existiert. So stellt beispielsweise die Ressource Land eine elementare Ressource für eine Investition in ein Autohaus dar. Ohne die Bereitstellung eines geeigneten Grundstücks nach den Vorgaben des Herstellers wird ein Investor von diesem keine Zusage für ein Autohaus erhalten (siehe Anhang 4, S. 288 ff.). Ähnliches trifft auch auf die anderen bei-

den Ressourcen zu. Allerdings werden auch noch Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ressourcen selbst vermutet. Die vermuteten Zusammenhänge zwischen den Ressourcen können der nachfolgenden Abbildung 26 entnommen werden.

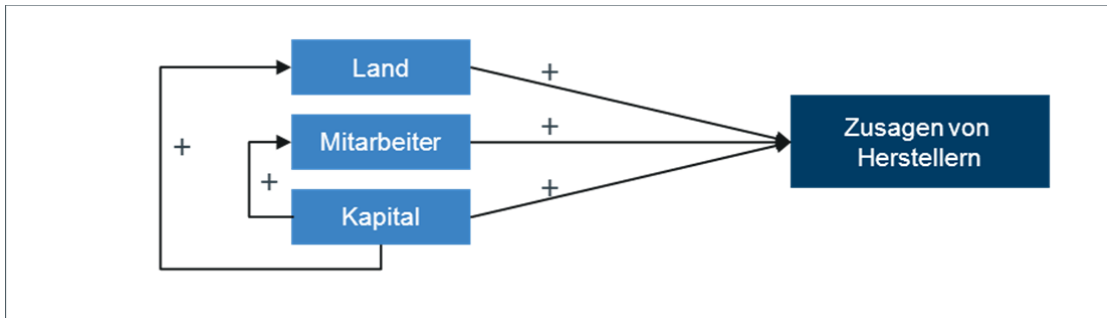


Abbildung 26: Zusammenhang zwischen den Ressourcen

So sind Grundstücke, obwohl China ein Flächenland ist, häufig sehr teuer. Hat ein Investor einen guten **Zugang zu Kapital**, so wird vermutet, dass ihm die Bereitstellung eines **Grundstücks** deutlich einfacher fällt als Investoren, deren Zugang zu Kapital deutlich schwieriger ist. Ein ähnlicher Zusammenhang wird auch für die Fähigkeit eines Investors angenommen, **qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren** und an das Unternehmen zu binden. Wie bereits aufgezeigt wurde, sind chinesische Mitarbeiter schon bei geringen finanziellen Anreizen bereit, ihren Arbeitgeber zu wechseln (vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 28). Somit kann angenommen werden, dass Investoren, die über einen guten Zugang zu Kapital verfügen, es auch als einfacher empfinden, Mitarbeiter für ihr Unternehmen zu rekrutieren. Darüber hinaus wird vermutet, dass diese Investoren es auch als einfacher empfinden, **Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden**. Die Hypothesen hierfür lauten:

H_{R1} Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignete Grundstücke zu beschaffen.

H_{R2} Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignetes Personal zu rekrutieren.

H_{R3} Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, Personal an sein Unternehmen zu binden.

H_{R4} Je einfacher ein Investor Zugang zu Ressourcen hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.

a) Je einfacher ein Investor Zugang zu Kapital hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.

b) Je einfacher ein Investor Zugang zu Mitarbeitern hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.

c) Je einfacher ein Investor Zugang zu Grundstücken hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.

Nach dem kurzen Exkurs zu den vermuteten Einflüssen der Ressourcen auf die Fähigkeit eines Investors, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen, soll in der Folge der vermutete Einfluss der Verfügbarkeit von Ressourcen auf die Präferenzstrukturen der Investoren adressiert werden. So wurde im Rahmen der Darstellung der Ressourcen (siehe Abschnitt 5.3, S. 90 ff.) beispielsweise aufgezeigt, wie schwierig sich die Beschaffung von qualifizierten Mitarbeitern im chinesischen Vertragshandel darstellt. Hier könnten sowohl die erschwerte Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern als auch die Schwierigkeiten, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, die Präferenz des Investors hinsichtlich der Merkmale Mitarbeiterschulungen und Herstellermarke beeinflussen. Dies kann dadurch begründet werden, dass beispielsweise Mitarbeiterschulungen als ein nicht monetärer Bonus von den Mitarbeitern wahrgenommen werden, was dem Investor die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern erleichtern könnte. Aber auch die Herstellermarke, die der Investor vertritt, könnte einen Einfluss auf seine Fähigkeit haben, Mitarbeiter für sein Unternehmen zu rekrutieren. So wurde beispielsweise aufgezeigt, dass einige Herstellermarken eine akquirierende Wirkung auf potentielle Mitarbeiter haben können. Inwiefern allerdings dieser Sachverhalt die Präferenzen eines Investors bezüglich der Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke beeinflusst, soll im Rahmen der Studie näher untersucht werden.

Schließlich könnte auch der Zugang zu Kapital einen Einfluss auf die Präferenzstrukturen des Investors haben. Verfügt ein Investor z.B. über viel Kapital, so kann dies dazu führen, dass er seine Präferenzen weniger an dem Merkmal Mitarbeiterschulungen des Herstellers ausrichtet, da er diese Leistung extern einkaufen oder selbst durchführen könnte. Zusätzlich könnte die Präferenzstruktur insofern beeinflusst werden, dass Investoren, die über mehr Kapital verfügen, beispielsweise höhere Präferenzen für markenspezifische Gebäudestandards haben. Dies soll im Rahmen der Hauptstudie näher untersucht werden. Die zu untersuchenden Hypothesen lauten:

H_{RPS1} Je schwieriger einem Investor die Rekrutierung von Mitarbeitern für sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen.

H_{RPS2} Je schwieriger einem Investor die Bindung von Mitarbeitern an sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen.

H_{RPS3} Je schwieriger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter für sein Unternehmen zu rekrutieren, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.

H_{RPS4} Je schwieriger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.

H_{RPS5} Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen und desto weniger präferiert er breitere Schulungsangebote.

H_{RPS6} Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto mehr präferiert er hohe Gebäudestandards.

Nachdem sowohl die unternehmens- als auch die personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften durch Hypothesen und Forschungsfragen adressiert wurden, soll abschließend auf die Rolle der Netzwerke der Investoren bei der Unternehmensführung eingegangen werden. Hierfür soll in einem ersten Schritt eruiert werden, ob es Unterschiede zwischen verschiedenen Investorentypen, gemessen an ihren unternehmensbezogenen Eigenschaften, gibt. So wurde beispielsweise im Rahmen der Experteninterviews erläutert, dass Investoren, deren Unternehmen neben dem Automobilhandel in bestimmten anderen Branchen aktiv sind, über bessere Kontakte zu Regierungsvertretern verfügen. Dieser Sachverhalt wurde in der folgenden **Forschungsfrage** adressiert und soll im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ untersucht werden.¹⁰³ Die Forschungsfrage lautet:

F_{U2} Welchen Einfluss haben die unternehmensbezogenen Eigenschaften der Investoren auf ihre Netzwerke zu offiziellen Regierungsvertretern und welche Unterschiede können dabei ermittelt werden?

Neben den Unterschieden zwischen Investoren hinsichtlich ihrer unternehmensbezogenen Eigenschaften soll auf den Einfluss der Netzwerke auf die personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften eingegangen werden. So wurde während der Interviews, aber auch in den parallel dargestellten Ergebnissen der Literaturrecherche, aufgezeigt, dass Netzwerke, vor allem mit Regierungsvertretern, einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit eines Investors haben können, Ressourcen zu einem akzeptablen Preis zu beschaffen. Zusätzlich wurde erläutert, dass durch die Netzwerke Informationen generiert werden können, welche die Erwartungen der Investoren in die Zukunft beeinflussen (siehe Abschnitt 5.2, S. 82 ff.). Die vermuteten Einflüsse der Netzwerke auf die personenbezogenen (H_{NP}) und ressourcenbezogenen Eigenschaften (H_{NR}) eines Investors wurden in den folgenden Hypothesen adressiert.

¹⁰³ Zwar wurde im Rahmen der Experteninterviews und den parallel dazu vorgestellten Ergebnissen der Literaturrecherche vereinzelt auf vermutete Zusammenhänge zwischen den unternehmensbezogenen Eigenschaften und den Netzwerken der Investoren zu lokalen bzw. nationalen Regierungen hingewiesen (siehe Abschnitt 5.2, S. 82 ff.), dennoch soll auf eine Herleitung einzelner Hypothesen verzichtet werden, da die Erforschung der Einflussfaktoren auf die Netzwerke lediglich ein Randgebiet innerhalb dieser Studie darstellt.

- H_{NP1} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes.
- H_{NP2} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto niedriger bewertet dieser das Risiko im Automobilhandel.
- H_{NP3} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Renditeerwartungen im Automobilhandel.
- H_{NP4} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in steigende Grundstückspreise.
- H_{NR1} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Kapital.
- H_{NR2} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Mitarbeiter.
- H_{NR3} Je besser die „official centred“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Grundstücke.

Nachdem alle Forschungsfragen und Hypothesen, die im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ untersucht werden sollen, abgeleitet wurden, wird nachfolgend auf die Besonderheiten bei der Messung der Präferenz von Investoren bezüglich des oben beschriebenen Geschäftsmodells eingegangen. Anders als bei den anderen Variablen im Fragebogen, sollen die Variablen, die das Geschäftsmodell charakterisieren, nicht über eine direkte Abfrage, sondern mit Hilfe einer Conjoint-Analyse ermittelt werden. Nachfolgend sollen die conjointanalytischen Verfahren sowie die Gestaltung der Conjoint-Analyse im Rahmen der Hauptstudie dargestellt werden.

6 Messung von Präferenzen

6.1 Messung der objektbezogenen Eigenschaften mit der Conjoint-Analyse

Wie bereits in Abschnitt 4.2 (S. 66 ff.) dargestellt wurde, können Präferenzen von Personen mit verschiedenen Verfahren erhoben werden. Hierzu zählt u.a. die Conjoint-Analyse. Nachfolgend sollen verschiedene Varianten der Conjoint-Analyse aufgezeigt¹⁰⁴ und erläutert werden, bevor ein Verfahren ausgewählt und angewandt wird.

6.1.1 Varianten der Conjoint-Analyse

Alle Verfahrensansätze der Conjoint-Analyse¹⁰⁵ können nach traditionellen Verfahren und nach neueren Ansätzen unterschieden werden (vgl. Schubert, 1991, S.146; Hensel-Börner, 2000, S. 52; Ernst, 2001, S. 43). Zu den traditionellen Conjoint-Analysen gehören der Trade-Off-Ansatz (vgl. Johnson, 1974, S. 121 ff.) und der Voll-Profil-Ansatz (vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 108). Zu den neueren conjointanalytischen Ansätzen werden die hybriden Conjoint-Ansätze (vgl. Green, 1984, S. 155 ff.) und weitere neue Ansätze (vgl. Schubert, 1991, S. 146) gezählt.¹⁰⁶ Hierzu gehört u.a. die sogenannte Choice-Based-Conjoint (CBC) (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 15, online). Eine Einordnung der Ansätze kann der folgenden Abbildung 27 (S. 132) entnommen werden.

¹⁰⁴ Einen sehr guten Überblick über die Methoden, Anwendungen und Praxisbeispiele von Conjoint-Analysen kann der Publikation von Baier & Brusch (2009, S. 1 ff.) entnommen werden.

¹⁰⁵ Die Unterteilung der Verfahren erfolgt nach Schubert (1991, S.146).

¹⁰⁶ Bei Schubert (1991, S. 146) werden die neueren Ansätze noch in adaptive und hybride Conjoint Ansätze unterschieden. In der Darstellung von Ernst (2001, S. 43) werden die neueren Ansätze in hybride Ansätze und in weitere neue Ansätze unterschieden. Dabei unterteilen sich die hybriden Ansätze dann in adaptive und nicht adaptive Verfahren.

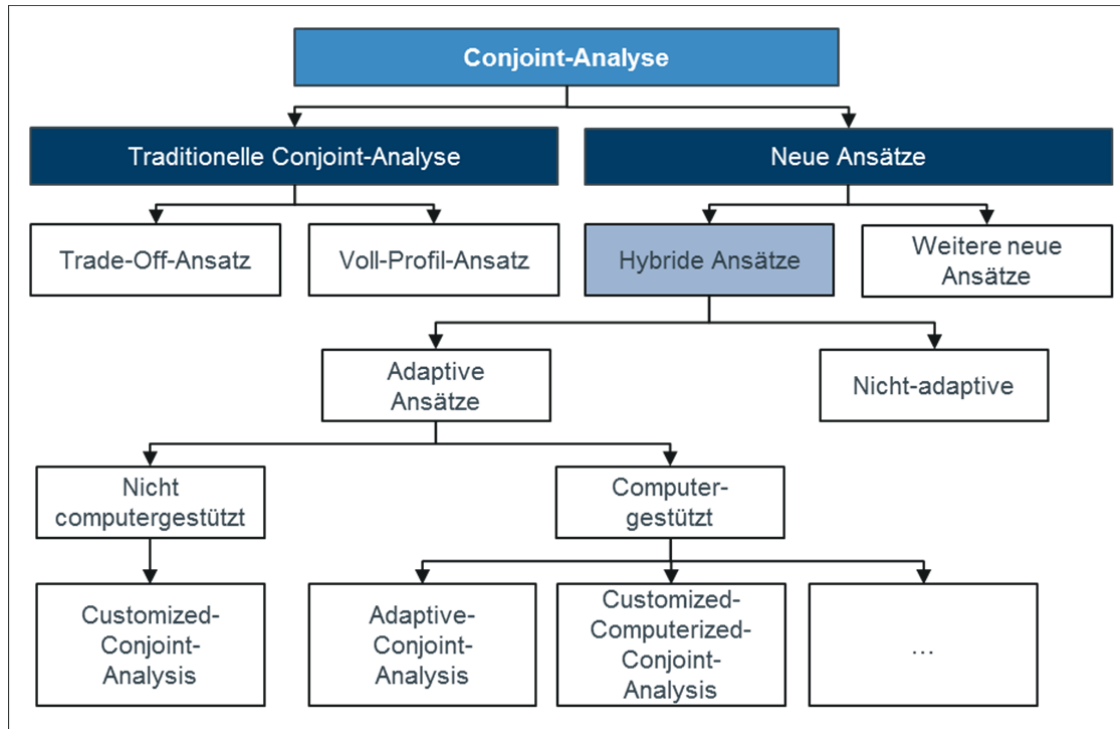


Abbildung 27: Varianten der Conjoint-Analyse

(Quelle: In Anlehnung an Schubert, 1991, S.146; Hensel-Börner, 2000, S. 52; Ernst, 2001, S. 43.)

Der Trade-Off-Ansatz wurde 1974 von R. M. Johnson entwickelt. Die Methode wurde in ihren Anfängen innerhalb von Märkten eingesetzt, in denen sich die Kundenwünsche heterogen darstellen. Anhand der Präferenzen konnten die verschiedenen Segmente im Markt ermittelt werden. Beim Trade-Off-Ansatz kann der Untersuchungsgegenstand (in unserem Beispiel ein Geschäftsmodell) aus mehreren Merkmalen bestehen. In der Abbildung 28 (S. 133) besteht das Geschäftsmodell aus insgesamt vier Merkmalen (Hersteller, Gebäudegröße, Standort und Rentabilität) mit jeweils drei Ausprägungen. Die Anzahl der Merkmale und Ausprägungen wird lediglich durch die zumutbare Länge des Interviews begrenzt. Ermittelt werden können Teilnutzwerte oder Wichtigkeiten für die einzelnen Ausprägungen. Zur Ermittlung der Teilnutzwerte werden dem Befragten sogenannte Trade-Off-Matrizen zur Bewertung vorgelegt, die aus zwei Merkmalen bestehen (z.B. Gebäudegröße und Hersteller). Danach erhält der Befragte erneut eine Trade-Off-Matrize mit zwei weiteren Merkmalen (z.B. Hersteller und Rentabilität). Dies wird solange durchgeführt bis der Befragte

Trade-Off-Matrizen für alle Kombinationen der drei Merkmale beantwortet hat. Bei vier Merkmalen muss der Befragte sechs Trade-Off-Matrizen ausfüllen. Bei jeder Trade-Off-Matrize muss der Befragte neun Ausprägungspaare (z.B. VW mit 500m², Audi mit 500m², Toyota mit 500m², VW mit 1000m², Audi mit 1000m², usw.) bewerten. Die Spanne der Beurteilung verläuft zwischen eins und neun, wobei eins einen hohen Teilnutzwert für das Ausprägungspaar und neun einen niedrigen Teilnutzwert darstellt. Der Befragte bringt somit alle neun Ausprägungspaare in eine Reihenfolge. Die genaue Ermittlung der einzelnen Teilnutzwerte erfolgt abschließend mit Hilfe eines Algorithmus (vgl. Johnson, 1974, S. 121 ff.).

	Hersteller			Gebäudegröße			Standort		
	VW	Audi	Toyota	500m ²	1000m ²	1500m ²	Innenstadt	Stadttrand	Land
Rentabilität									
ROI 5%	1	2	5	3	6	9	1	2	3
ROI 10%	3	4	6	2	5	8	4	5	6
ROI 15%	7	8	9	1	4	7	7	8	9
Hersteller									
VW				1	2	7	1	2	3
Audi				3	4	8	4	5	6
Toyota				5	6	9	7	8	9
Gebäudegröße									
500m ²							1	4	9
1000m ²							2	5	7
1500m ²							3	6	8

Abbildung 28: Trade-Off-Matrix

(Quelle: In Anlehnung an Johnson, 1974, S. 122, mit eigenem Beispiel.)

Zwar findet bei der Methode ein Abwägen zwischen den verschiedenen Merkmalen statt, allerdings werden immer nur zwei Merkmale gegeneinander abgewogen (vgl. Johnson, 1974, S. 122). So wird zwar eine Überforderung des Befragten vermieden, dennoch werden immer nur Teilaspekte des Produktes bzw. des Geschäftsmodells gegeneinander abgewogen. Wird eine Entscheidungssituation im Konsumgütermarkt – z.B. von einer Privatperson in einem Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft – betrachtet, so wird die Person vermutlich nicht einzelne Ausprägungen zweier Produkte gegeneinander abwägen und abschließend alle Einzelbewertungen zu einem Gesamturteil zusammenfügen. Somit kann die Trade-Off-Methode, je nach Entscheidungssi-

tuation, als wenig realitätsnah (vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 107 f.) gewertet werden. Allerdings kann die Erhebung von Präferenzurteilen mit der Trade-Off-Methode sehr kostengünstig durchgeführt werden, da keine spezielle Software benötigt wird (vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 103; Dietz, 2007, S. 7).

Ein weiteres traditionelles Verfahren stellt die Voll-Profil-Methode, auch „concept evaluation task“ genannt, dar. Anders als bei dem Trade-Off-Ansatz, der häufig wegen der geringen Anzahl an Merkmalen, welche gleichzeitig gegeneinander abgewogen werden, kritisiert wurde, können bei der Voll-Profil-Methode mehrere Merkmale gleichzeitig berücksichtigt werden. Dem Befragten werden immer aus allen Merkmalen bestehende Produkte zur Bewertung vorgelegt. (Vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 108.)

Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass nicht zu viele Merkmale genutzt werden sollten, da dies ggf. zu einer Überforderung der Befragten führen kann. Besonders Personen, die wenig Erfahrung mit den Konzepten, Produkten oder Geschäftsmodellen haben neigen dazu, schnell überfordert zu sein. Teilnehmer hingegen, die sich in dem untersuchten Themengebiet auskennen, empfinden eher selten eine Überforderung (vgl. Lines & Denstadli, 2004, S. 304 f.). Eine zu lange Befragung kann zu einer Überforderung führen (vgl. Johnson, 1994, S. 3), was damit begründet wird, dass eine höhere Anzahl an Merkmalen zu einer kognitiven Überlastung des Befragten führen kann. Er ist nicht mehr in der Lage, die Merkmale ausreichend zu bewerten. Dann besteht die Gefahr, dass sich der Befragte ausschließlich auf die für ihn wichtigen Merkmale konzentriert, was zu einer Verzerrung der Ergebnisse führt (vgl. Lines & Denstadli, 2004, S. 304 f.; Johnson, 1994, S. 3). Um dies zu vermeiden wurden Bridging-Verfahren entwickelt. Diese haben sich jedoch aufgrund ihrer Nachteile (vgl. Oppewal, Louviere & Timmermans, 1994, S. 92) nicht durchgesetzt, weswegen nicht näher auf die Verfahren eingegangen werden soll.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Hierfür gab es eine eigenständige Computersoftware namens BRIDGER. Dieser Ansatz wurde bereits 1978 in der Publikation von Green & Srinivasan (1978, S. 108) erwähnt. „If a larger number of factors is entailed – some industrial studies have included 25 or more factors, each at from two to six levels – the analyst is more or less forced to incorporate „bridging-type“ factors“ (Green & Srinivasan, 1978, S. 108). Dabei können die unterschiedlichen Untersuchungen mit verschiedenen Teilnehmern durchgeführt werden oder nacheinander mit den gleichen Teilnehmern (vgl. Green & Srinivasan, 1990, S. 11).

Neben den traditionellen Verfahren werden innerhalb der Conjoint-Verfahren heute noch die neuen Ansätze unterschieden (vgl. Schubert, 1991, S.146). Die Gruppe der neuen Ansätze unterteilt sich in die hybriden Ansätze und in weitere neue Ansätze (vgl. Ernst, 2001, S. 43). Zu den weiteren neuen Ansätzen gehört z.B. die Choice-Based-Conjoint-Analysis (CBC). Die CBC stellt dabei ähnlich wie die Voll-Profil-Methode dem Befragten ganze Produkte zur Auswahl. Allerdings findet dabei keine Bewertung der Konzepte auf einer Skala statt. Die Bewertung erfolgt über eine diskrete Auswahl eines Konzeptes. Zusätzlich hat der Befragte bei jeder Frage auch die Möglichkeit, keines der möglichen Konzepte auszuwählen. Diese Form der Datenerhebung wird in der Literatur als sehr realistisch dargestellt, da es einem realen Kaufprozess ähnelt (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 15, online).

Um möglichst viele Merkmale und Merkmalsausprägungen zu testen und dabei dem Befragten eine abwechslungsreiche Befragung zu bieten, eine Ermüdung und Überforderung des Befragten zu verhindern und gleichzeitig realitätsnahe Situationen zu simulieren, wurden hybride Verfahren zur Präferenzmessung entwickelt. Hybride Verfahren kombinieren dabei Self-Explicated und conjointanalytische Ansätze (vgl. Green, Goldberg & Montemayor, 1981, S. 35). Die Kombination zu einem neuen Ansatz verfolgt dabei das Ziel, die jeweiligen Nachteile der Verfahren durch die Vorteile des jeweils anderen Verfahrens zu kompensieren (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 51). Die hybriden Verfahren werden dabei in nicht-adaptive und adaptive Ansätze untergliedert. Nachfolgend sollen die beiden Ansätze behandelt und die Unterschiede erläutert werden.

Zu den nicht-adaptiven Ansätzen gehört beispielsweise der Hybrid-Ansatz nach Green (vgl. Green, 1984, S. 155 ff.). Bei den nicht adaptiven Verfahren werden in einem ersten Schritt alle Merkmale und die Ausprägungen durch die Befragten auf einer Skala bewertet (Explicated-Teil). Im nächsten Schritt werden aus dem Gesamtdesign, das sich aus allen möglichen Kombinationen von Merkmalsausprägungen ergibt, dem Befragten einige Voll-Profile vorgelegt. In der Regel bewertet jeder Befragte zwischen drei und neun Konzepte. Jeder Befragte erhält dabei andere Voll-Profile. Somit werden, anders als im Self-Explicated-Teil der Befragung, keine Daten auf Individualebene, sondern auf Gruppenebene erhoben (ebd.). Bei der Wahl der

Merkmale bzw. der Ausprägungen haben die Ergebnisse aus dem Explicated-Teil der Befragung allerdings keinen Einfluss. Anders ist dies bei den adaptiven Ansätzen. Werden hingegen die Ergebnisse aus dem ersten Teil der Befragung für die Gestaltung des zweiten Teils, also der Bewertung von Produkt- oder Konzeptbeschreibungen, genutzt, so wird von Adaptiven Conjoint-Analysen gesprochen, da die Konzeptbeschreibungen adaptiv zusammengesetzt werden (vgl. Sattler, 2006, S. 9). Aufgrund der Tatsache, dass sich die nicht-adaptiven Verfahren gegenüber den adaptiven Verfahren nicht durchgesetzt haben, soll an dieser Stelle nicht weiter auf sie eingegangen werden.

Bei den adaptiven Ansätzen wird nicht versucht, die Anzahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen zu reduzieren, sondern lediglich die für den Befragten besonders wichtigen Merkmale zu identifizieren. Gleichzeitig bleibt aber auch eine Auswertbarkeit auf Individualebene erhalten. Dies gelingt bei den adaptiven hybriden Verfahren, indem die Merkmale und Merkmalsausprägungen, die im dekompositionellen Teil der Befragung getestet wurden, auf die für den Befragten wesentlichen Ausprägungen reduziert werden. (Vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 54.)

Die adaptiven Verfahren lassen sich nach dem Gesichtspunkt untergliedern, inwieweit sie computerunterstützt durchgeführt werden (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 52 ff.). Zu den nicht computergestützten Verfahren gehört die Customized-Conjoint-Analysis (CCA). Hier wurde in der Entwicklung versucht, zwei bereits bekannte Verfahren miteinander zu kombinieren. Die CCA wird in zwei Stufen, einer Self-Explicated-Phase und einer Conjoint-Phase, durchgeführt. Im ersten Schritt beantwortet der Befragte einen Self-Explicated-Teil. Auf Grundlage der in dem Self-Explicated-Teil ermittelten Teilnutzwerte wird dann ein zweiter Fragebogen entwickelt, in welchem dem Probanden Voll-Profile zur Bewertung vorgelegt werden. Dabei werden nur die wichtigsten Merkmale in den zweiten Teil der Befragung mit einbezogen (vgl. Srinivasan & Park, 1997, S. 287 f.; Hensel-Börner, 2000, S. 54 ff.). Die Erstellung des zweiten Fragebogens geschieht dabei nicht computergestützt in Echtzeit während der Befragung, sondern nach Beendigung des ersten Teils der Befragung. In der wissenschaftlichen Literatur werden Fälle beschrieben, bei denen die Auswertung des ersten und die Gestaltung des zweiten Teils der Befragung mehrere

Monate gedauert haben. In einer frühen Studie wurde der zweite Teil der Befragung erst drei Monate nach den Telefoninterviews an die Befragten verschickt (vgl. Srinivasan & Park, 1997, S. 289). Dabei kann es innerhalb dieses Zeitraums zu einer Verschiebung der Präferenzen des Befragten kommen (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 54), welche die Beantwortung des zweiten Teils einige Wochen später unmöglich macht.¹⁰⁸ Somit wäre der Datensatz unbrauchbar.

Um diese Nachteile der CCA zu reduzieren wurde eine computerbasierte Variante, die Customized-Computerized-Conjoint-Analysis (CCC), entwickelt. Der Ablauf der CCC ist dabei nahezu identisch mit jenem der CCA. Allerdings wird die „Lücke“ zwischen erstem und zweitem Befragungsteil durch den Einsatz von Computern geschlossen. Die Identifikation der relevanten Merkmale und die Erstellung des dekompositionellen Teils der Befragung erfolgt hier in Echtzeit während der Befragung. Somit muss der Befragte nur noch einmal von dem Forschenden kontaktiert und zum Ausfüllen gebeten werden. Die oben erwähnten Nachteile wie höhere Kosten und die Gefahr eines Abbruchs von Befragten während der Befragung entfallen somit. Allerdings können die Präferenzen ausschließlich computergestützt erfasst werden. (Vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 55 ff.)

Schließlich zählt zu den adaptiven hybriden Conjoint-Analysen noch die adaptive Conjoint-Analyse (ACA) (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 52).¹⁰⁹ Von allen computergestützten hybriden Conjoint-Analyse-Verfahren ist die adaptive Conjoint-Analyse die am weitesten verbreitete und gilt als Standardverfahren in der Präferenzmessung (vgl. Hensel-Börner, 2000, S. 55). Die Nachfrage nach der Methode ist in der Marktforschung sehr hoch. Deswegen wurde bei der Weiterentwicklung der Fokus vor allem auf das Marketing gelegt (vgl. Hildebrandt, 1994, S. 14). Der Aufbau der adaptiven Conjoint-Analyse ist ähnlich der CCA oder der CCC. Die Befragung besteht ebenfalls aus einem kompositionellen und einem dekompositionellen Teil. Ähn-

¹⁰⁸ Insgesamt wurde der Fragebogen zwei Mal an die Befragten versandt. Allerdings wurde bei der ersten Befragung mit einer CCA der erste Teil in Form eines Telefoninterviews durchgeführt. Erst der zweite Teil erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung. Die Rücklaufquote zwischen dem ersten und dem zweiten Teil der Befragung betrug dabei 89%. (Vgl. Srinivasan & Park, 1997, S. 288.)

¹⁰⁹ Einen sehr guten Überblick über die ACA kann der Publikation von Hermann, Huber & Regier (2009, S. 113) entnommen werden.

lich wie bei den anderen adaptiven hybriden Verfahren wird auch hier der dekompositionelle Teil auf Grundlage der Antworten im kompositionellen Teil erstellt. Anders als die CCA erfolgt die Erhebung einer ACA genau wie bei der CCC grundsätzlich nur in computergestützter Form. Die ACA und die CCC unterscheiden sich dennoch in der Art und Weise, wie der dekompositionelle Teil der Befragung entwickelt wird. Anders als die CCC nutzt die ACA deutlich mehr Informationen als nur die Ergebnisse des kompositionellen Teils. Bei der ACA werden die Teilnutzwerte aus dem ersten Teil der Befragung zwar für die anfängliche Konstruktion der Konzepte genutzt, allerdings werden diese Teilnutzwerte nach jeder weiteren Bewertung eines Konzeptes durch den Befragten neu berechnet. Die neu berechneten Teilnutzwerte fließen dann in die Entwicklung der nächsten Konzepte mit ein. Dies alles geschieht in Echtzeit (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 16, online). Im Rahmen der Studie wird auf die genaue Verfahrensweise noch näher eingegangen.

6.1.2 Auswahl eines geeigneten Verfahrens zur Messung der Franchise-Attraktivität

Nachdem die verschiedenen Verfahren der Präferenzmessung kurz erläutert wurden, soll **nachfolgend ein Verfahren für die vorliegende Studie ausgewählt werden**. Dabei soll auf verschiedene Aspekte eingegangen werden, die einen Einfluss auf die Auswahl der Methode haben. Grundsätzlich kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass keine der Methoden im Hinblick auf alle Aspekte eine absolute Überlegenheit gegenüber den anderen Methoden aufweist (vgl. Agarwal & Green, 1991, S. 141; Orme, 2002, S. 5, online). Häufig erfolgt die Empfehlung allerdings anhand der Anzahl der Merkmale und Ausprägungen, die in einer Studie berücksichtigt werden sollen.

Bei Studien mit wenigen Merkmalen (<6) empfiehlt sich die Voll-Profil-Methode. Bei Studien mit mehreren Merkmalen (6 und bis zu 30) bietet sich der Einsatz der ACA an (vgl. Orme, 2002, S. 5, online).¹¹⁰ Allerdings vernachlässigen diese Empfehlungen wichtige Faktoren – wie etwa die Validität oder die Realitätsnähe der Verfahren –

¹¹⁰ Green setzt die Grenze bei 10 Merkmalen und schlägt die Self-Explicated-Verfahren, hybriden bzw. die ACA Methode vor. Alternative steht das Bridging Verfahren zur Auswahl (vgl. Green & Srinivasan, 1990, S. 11).

und konzentrieren sich ausschließlich auf die Effizienz der Datenerhebung. Bei der Auswahl einer Methode für die vorliegende Studie muss berücksichtigt werden, dass die Anwendung nicht, wie häufig üblich, im Konsumgüterbereich, sondern im Investitionsgüterbereich erfolgt. Die Auswahl einer Investitionsoption ist dabei nicht vergleichbar mit einer Kaufentscheidung von Konsumenten.¹¹¹ Wird beispielsweise das mehrstufige Self-Explicated-Verfahren (z.B. Nutzwertanalyse) betrachtet, so ist dieses in der betriebswirtschaftlichen Praxis weit verbreitet. Die Nutzwertanalyse (auch Scoringmodell genannt) wird in der betriebswirtschaftlichen Grundlagenliteratur unter den Begriffen Punktbewertungssystem, Produktbewertungsbogen oder Stufenwertzahlverfahren u.a. bei strategischen Entscheidungsproblemen wie der Lieferantenauswahl, dem Eliminieren von Produkten oder der Wahl eines Standortes als Methode empfohlen (vgl. Wöhe & Döring, 2008, S. 341, 431 und 502). Die Bewertung eines Produktes z.B. durch eine Privatperson im Lebensmitteleinzelhandel mit Hilfe einer Nutzwertanalyse ist hingegen eher untypisch.

Anders verhält es sich bei Bewertungen von Konsumgütern des täglichen Lebens. Hierfür würden sich rein dekompositionelle Verfahren besser eignen. Als Vorteil der dekompositionellen Verfahren gilt hierbei, dass der Befragte die Objekte ganzheitlich, und nicht wie bei kompositionellen Verfahren nach einzelnen Merkmalen und deren Ausprägungen, beurteilt. Dies wird als realitätsnäher angesehen, da es der realen Kaufsituation im Konsumgüterbereich wesentlich ähnlicher ist (vgl. Hahn, 1997, S. 42). Dabei wird diskutiert, ob die beiden Ansätze aufgrund ihrer unterschiedlichen Vorgehensweisen für jeweils ein spezielles Anwendungsgebiet verwendet werden sollten (vgl. Huber, Wittink, Fiedler & Miller, 1991, S. 2, online). Häufig wird argumentiert, dass die simultane Abbildung aller Merkmale, wie z.B. bei der CBC, einer Kaufsituation bei Konsumgütern am ehesten entspricht. Dies wird darauf zurückgeführt, dass der Konsument vor einem Einkaufsregal immer das gesamte Sortiment vor sich hat und unter den verschiedenen Produkten wählen muss. Außerdem werden bei der CBC die Produkte nicht mehr auf einer Skala bewertet, sondern direkt

¹¹¹ Für eine Übersicht über extensive, limitierte, habitualisierte oder impulsive Kaufentscheidungen siehe Weinberg (1981, S. 13) und Wöhe & Döring (2008, S. 405 f.). Für den Ablauf einer Investitionsentscheidung von institutionellen Investoren siehe Putnoki, Schwadorf & Then Bergh (2011, S. 20).

durch eine diskrete Auswahl selektiert (Sawtooth Software, 2012a, online und Sawtooth Software, 2007, S. 15, online).

Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl eines Verfahrens ist die Validität der Methode. Bei einem Vergleich verschiedener Verfahren, basierend auf einer Studie (vgl. Sattler & Hensel-Börner, 2000, S. 131), bei der insgesamt 23 Studien zur Validität von kompositionellen, dekompositionellen und hybriden Verfahren miteinander verglichen wurden, konnte keine Methode eindeutig ermittelt werden, die eine höhere Validität gegenüber einem anderen Verfahrenstyp aufweist. Teilweise sind die Ergebnisse für einen Verfahrenstyp zwischen mehreren Studien widersprüchlich. Welche Faktoren die teilweise gegenläufigen Ergebnisse beeinflussen (Stichprobengröße, Produktkategorien, Anzahl an Merkmalen,...), konnte auch hier nicht ermittelt werden. Allerdings ist an dieser Stelle festzuhalten, dass ausschließlich Privatpersonen für die Validitätsvergleiche befragt wurden.

In verschiedenen Studien (z.B. Orme, 2010, S. 62 f.) werden den Probanden am Ende der Befragung sogenannte Holdout-Karten vorgelegt. Die Teilnehmer müssen sich dabei für ein Konzept entscheiden, welches sie kaufen würden. Auf Grundlage der Ergebnisse aus dem Präferenzmessungsverfahren wird dann untersucht, wie hoch die Vorhersagewahrscheinlichkeit für die Wahl des Konzeptes ist. Bei Conjoint-Analysen liegt diese im Allgemeinen zwischen 75% und 85%. Wird dabei berücksichtigt, dass bei diesen Untersuchungen dem Probanden zwischen drei und fünf Holdout-Karten vorgelegt wurden, so erzielt die Conjoint-Analyse eine deutlich höhere Vorhersagewahrscheinlichkeit als ein reiner Zufallstreffer (zwischen 20% und 33%). Besonders bei der adaptiven Conjoint-Analyse werden dabei im Vergleich zur Voll-Profil-Methode und der Choice-Based-Conjoint Messfehler vermieden, da bei der ACA gezielt nach den relevanten Merkmals- und Eigenschaftskombinationen gefragt wird.

Wird im speziellen Fall die Validität der Self-Explicated-Methode mit der adaptiven Conjoint-Analyse verglichen, so liefern die Studien gegenläufige und nicht eindeutige Ergebnisse, die eine Überlegenheit eines der Verfahren bestätigen könnten. So hat beispielsweise eine Studie (vgl. Agarwal & Green, 1991, S. 145) gezeigt, dass die

Self-Explicated-Methode mit Stift und Papier ein besseres Ergebnis liefert als die ACA.¹¹² Bei einer Vergleichsstudie zwischen der Voll-Profil-Methode und der ACA allerdings gibt es eindeutige Ergebnisse, die auf einen Vorteil der ACA schließen lassen. So wird für ACA Studien immer angenommen, dass diese sich besonders gut bei Forschungsdesigns mit mehreren Merkmalen eignen (vgl. Orme, 2010, S. 5). Im Rahmen des Vergleichs (vgl. Huber, Wittink, Fiedler & Miller, 1991, S. 8, online) der Voll-Profil-Methode mit der ACA wurden zwei Fragebögen, einer mit fünf und einer mit neun Merkmalen, von den Teilnehmern¹¹³ ausgefüllt. Somit wurde bewusst die Anzahl der Merkmale, bei der sich der Einsatz der ACA empfehlen würde, unterschritten. Für die Voll-Profil-Methode wurde die Anzahl der Merkmale und Ausprägungen bewusst überschritten. In beiden Umfragen wurde ermittelt, dass die ACA Ergebnisse mit einer höheren Validität liefert als die Voll-Profil-Methode. Zusätzlich empfanden die Befragten die ACA durchschnittlich angenehmer und als weniger lang im Vergleich zur Voll-Profil-Methode. Somit wird die ACA hinsichtlich der Validität der Methode und der Möglichkeit, den Teilnehmern an der Studie eine abwechslungsreiche Befragung zu ermöglichen, als der Voll-Profil-Methode überlegen angesehen. Allerdings wird darauf verwiesen, dass sowohl die Produkte als auch die Auswahl der Befragten dabei einen Einfluss auf die Ergebnisse haben könnten (vgl. Huber, Wittink, Fiedler & Miller, 1991, S. 14, online).

Bei einer Befragung unter Investoren, die mehrere Unternehmen in ihrem Portfolio führen, besteht die Gefahr, dass die Rückläuferquote überdurchschnittlich gering ist und nur sehr wenige Personen tatsächlich an der Studie teilnehmen. Anders als bei anderen Conjoint-Verfahren eignet sich beispielsweise die ACA auch dafür, die Präferenzstruktur einer einzelnen Person zu erheben. Auch bei wenigen Teilnehmern einer Befragung eignet sich besonders die ACA (vgl. Orme, 2010, S. 63). Ähnliches gilt auch für die Self-Explicated-Verfahren.

¹¹² Hierbei wird allerdings angemerkt, dass diese Studie auch mit unterschiedlichen Produkten, Personen und Anzahlen an Merkmalen durchgeführt werden sollte bevor die Ergebnisse generalisierbar sind (vgl. Agarwal & Green, 1991, S. 145).

¹¹³ In der Studie wurden 400 Kunden eines Einkaufszentrums nach den Präferenzen bei Kühlschränken gefragt (vgl. Huber, Wittink, Fiedler & Miller, 1991, S. 8, online).

Allerdings haben einige Conjoint-Verfahren in bestimmten Anwendungssituationen auch Nachteile. Da die conjointanalytischen Verfahren häufig für die Erforschung von Konsumgütern genutzt werden, ist ein häufiges Merkmal der Preis. Je nach Conjoint-Verfahren kann es dazu kommen, dass der Preis im Vergleich zu den anderen Merkmalen eine zu geringe Gewichtung erhält, was bei einigen Forschenden als unbefriedigend empfunden wird (vgl. Orme, 2002, S. 3, online). Dieser Sachverhalt wurde besonders in Bezug auf die ACA viel diskutiert. Folglich wurden neue Methoden zur Anpassung der Teilnutzwerte von Preisen entwickelt (vgl. Williams & Kilroy, 2000, S. 81 ff., online). Da das Merkmal Preis in der vorliegenden Studie keine Bedeutung hat, soll an dieser Stelle nicht weiter auf den Preiseffekt eingegangen werden. Abschließend kann festgehalten werden, dass das Kriterium der Validität nicht als alleiniges Kriterium bei der Auswahl eines Verfahrens angesetzt werden kann, da bis heute keine eindeutigen Ergebnisse zur Validität der unterschiedlichen Verfahren vorliegen.

Zu den weiteren Kriterien bei der Auswahl eines Verfahrens kann für die vorliegende Arbeit die indirekte Bewertung der Merkmale und Ausprägungen gelten. Die Befragung erfolgte mit Unterstützung eines Kooperationspartners in der Automobilwirtschaft. Somit besteht eine Beziehung und ggf. ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen den befragten Investoren und dem Kooperationspartner. Bei Abhängigkeitsverhältnissen besteht grundsätzlich die Gefahr, dass die Befragten sozial erwünschte Antworten geben.¹¹⁴ Besonders bei der Bewertung der Herstellermarken kann es zu Verzerrungen in den Ergebnissen kommen, wenn die Merkmale direkt mit einem Self-Explicated-Verfahren ermittelt werden. Durch die indirekte Befragung innerhalb einer Conjoint-Studie kann dieses Problem umgangen werden.

Als zusätzliches Kriterium bei der Wahl einer Methode zur Präferenzmessung sollen die jeweiligen Vor- und Nachteile von expliziter und impliziter Frageweise diskutiert werden. Die direkte bzw. explizite Befragung von Kunden nach Merkmalen, die ihnen am wichtigsten sind, kann zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen führen. Auf die

¹¹⁴ Unter sozial erwünschten Antworten wird verstanden, dass ein Befragter die Frage nicht so beantwortet, wie es seiner persönlichen Meinung entspricht. Er orientiert sich bei der Antwort vielmehr daran, was seiner Meinung nach gesellschaftlich und von Seiten des Interviewers von ihm erwartet wird. (Vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 138.)

Frage, wie ein Produkt am besten gestaltet werden soll und welchen Preis das Produkt idealerweise haben soll, ist die Antwort relativ einfach. Das Produkt sollte möglichst hochwertig sein und gleichzeitig wenig kosten. Die direkte Abfrage von Wichtigkeiten kann zu einheitlich hohen Werten bei allen Merkmalen führen, was zu wenig differenzierten Ergebnissen führt.¹¹⁵ Hinzu kommt, dass die Optimierung von zwei verschiedenen Merkmalen gleichzeitig (Preis und Qualität) nicht immer möglich ist. Aus diesem Grund sind Trade-Offs, also das Abwägen zwischen den verschiedenen Merkmalsausprägungen, notwendig. (Vgl. Johnson, 1974, S. 121.)

Ein weiteres Argument bei der Auswahl stellt die Möglichkeit dar, mit der jeweiligen Methode Werte auf Individualebene zu ermitteln. Auf Grundlage der Experteninterviews wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer in vielerlei Hinsicht eine heterogene Gruppe darstellen. Dies bezieht sich sowohl auf ihre erwarteten Präferenzstrukturen als auch auf ihre sozioökonomischen Merkmale. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, eine Methode zu wählen, die Auswertungen auf Individualebene erlaubt. Da es sich bei den befragten Investoren um Unternehmensinhaber handelt, die teilweise eine Vielzahl an Unternehmen besitzen und deren verfügbare Zeit nur sehr begrenzt ist, soll die Befragung zu einem festen Zeitpunkt, nicht wie bei der CCA zu verschiedenen Zeitpunkten (vgl. Srinivasan & Park, 1997, S. 287), erfolgen.

Neben den bereits genannten Vor- und Nachteilen der Verfahren sollen auch die Kosten für die Befragung bei der Auswahl eines Verfahrens zur Präferenzmessung einbezogen werden. So bedarf es für die Durchführung einer Conjoint-Analyse des Einsatzes einer speziellen Software. Der Marktführer für Software in diesem Bereich ist Sawtooth Software (vgl. Sawtooth Software, 2012b, online). Zwar ist die weite Verbreitung der Conjoint-Analyse auf die große Anzahl von verfügbarer Software zurückzuführen (vgl. Brusch, 2005, S. 17), welche die Durchführung stark vereinfacht und teilweise erst ermöglicht, dennoch sind diese Programme teilweise sehr teuer. Je nach Anbieter, Methode und Lizenz kostet die Software mehrere tausend Euro (vgl. Sawtooth Software, 2012c, online). Allerdings existieren neben dem Marktführer Sawtooth für viele Conjoint-Verfahren inzwischen auch Konkurrenzanbieter, die teil-

¹¹⁵ Schon in den Anfängen wurden die Wichtigkeiten über Konstantsummenskalen erhoben (vgl. Green, 1984, S. 157) um differenzierte Ergebnisse zu erhalten.

weise conjointanalytische Module in ihren Erhebungsprogrammen als Standard ohne Mehrkosten anbieten. Beispielsweise bietet das Unternehmen Globalpark (heißt heute Questback) das ACA-Modul innerhalb ihrer Erhebungssoftware ohne Mehrkosten an (vgl. Globalpark, 2010, S. 6, online; Globalpark, 2012, online).

Nach Abwägung aller Vor- und Nachteile der verschiedenen Verfahren sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit Hilfe einer adaptiven Conjoint-Analyse die Präferenzen der Investoren erhoben werden. Neben der Wahl einer geeigneten Conjoint Variante muss der Forschende entscheiden, wie die Analyse durchgeführt bzw. gestaltet werden soll. Hierauf soll in dem nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

6.1.3 Durchführung einer Conjoint-Analyse

Grundsätzlich sind die Erstellung einer Conjoint-Analyse und die damit verbundenen Entscheidungsschritte in den vergangenen Jahren von verschiedenen Autoren dargestellt worden. Die Erstellung einer Conjoint-Analyse erfolgt nach einem festgelegten Ablaufschema. Je nach Autor werden zwischen fünf und neun Ablaufschritte in unterschiedlichen Detaillierungsgraden beschrieben (vgl. Hofer, 2003, S. 77). Das ursprüngliche Ablaufdiagramm mit sechs Schritten ist dabei auf Green zurückzuführen.¹¹⁶

Nachfolgend soll auf einige entscheidende Aspekte bei der Gestaltung einer Conjoint-Analyse eingegangen werden. Im ersten Schritt müssen die Merkmale und die Eigenschaften, welche in die Studie einfließen sollen, ermittelt werden (vgl. Vriens, 1995, S. 3). Dieser Schritt ist der bedeutendste Schritt von allen, da er über die Qualität der Ergebnisse entscheidet.¹¹⁷ Aus diesem Grund sollte der Schritt möglichst sorgfältig durchgeführt werden. In dieser Phase muss festgelegt werden, welche und wie viele Merkmale und Ausprägungen berücksichtigt werden sollen und welche Ei-

¹¹⁶ Hierzu gehörten die Ablaufschritte Modellselektion, Datenerhebungsmethode wählen, Merkmalskombinationen erstellen, eine Skala wählen und Wahl einer Methode zur Schätzung der Teilnutzwerte (vgl. Green & Srinivasan, 1978, S. 105).

¹¹⁷ Eine Vergleichsstudie zwischen zwei verschiedenen Darstellungsformen bei einer Conjoint-Analyse ergab, dass ein leichter Multimedia-Einsatz beispielsweise einen leicht positiven Einfluss auf die Prognosegenauigkeit hat (vgl. Brusch, 2005, S. 189).

enschaften die Merkmale annehmen können (ebd.). Zur Ermittlung der Merkmale und Ausprägungen können u.a. Fokusgruppen, Interviews oder Expertenwissen genutzt werden (vgl. Green, Krieger & Wind, 2001, S. 57). Zwar sind bei Methoden wie z.B. der ACA bis zu 30 Merkmale möglich, allerdings führt dies nicht zwangsläufig zu besseren Ergebnissen. Die Anzahl der Merkmale und der Ausprägungen sollte begrenzt werden, da zu viele Merkmale die Dauer der Befragung für den Probanden erhöhen.¹¹⁸ Dabei sollte der Fokus auf diejenigen Merkmale gerichtet werden, die für den Befragten relevant sind (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 3, online). Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass die Teilnehmer einer Conjoint-Studie sich voneinander unterscheiden und unterschiedliche Präferenzstrukturen aufzeigen (vgl. Allenby, Arora & Ginter, 1995, S. 152).

Des Weiteren können auch hypothetische und abstrakte Merkmale und Ausprägungen, die in der Realität noch nicht existieren, mit in die Studie eingebracht werden. Hierbei ist durch den Forschenden zu berücksichtigen, dass der Proband bei sehr abstrakten Merkmalen oder Ausprägungen auf eine präzise Merkmals- und Ausprägungsbeschreibung angewiesen ist (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 4, online). Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten die Merkmale und Merkmalsausprägungen präzise formuliert werden. Zusätzlich sollte die Studie hypothesengeleitet sein um einen möglichst hohen Nutzen aus ihr zu generieren (vgl. Simmons & Esser, 2000 S. 70). Besondere Vorsicht gilt allerdings bei Merkmalen, die nicht beeinflussbar sind. Diese sollten je nach Studiendesign nicht berücksichtigt werden (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. 462).¹¹⁹ Außerdem sollten numerische Merkmalsausprägungen, wie z.B. der Preis eines Produkts, gleichmäßig zwischen der niedrigsten und der höchsten Ausprägung verteilt sein (z.B. 1, 5, 9). Sollten die Werte zwischen der höchsten und der niedrigsten Ausprägung stark zu einer S. tendieren (z.B. 1, 2, 9), könnte dies zu verzerrten Ergebnissen führen (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 3, online).

¹¹⁸ Zusätzlich ist die Anzahl der Merkmale, die betrachtet werden sollen, auch davon abhängig, wie lange die Befragung maximal dauern soll. Die Festsetzung der Länge vor dem Interview sollte der erste Schritt sein. (Vgl. Carmone, 1987, S. 326.)

¹¹⁹ Eine Auflistung weiterer Merkmale, die bei der Wahl der Merkmale und Eigenschaften berücksichtigt werden sollten, kann Publikation von Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber (2003, S. 462 f.) entnommen werden.

Bei der Auswahl der Anzahl von Ausprägungen je Merkmal ist eine Besonderheit zu berücksichtigen: die Anzahl der Merkmalsausprägungen je Merkmal sollte nicht zu stark differieren, da der Befragte Merkmalen mit mehr Ausprägungen eine höhere Bedeutung zumisst. Der Grund hierfür ist, dass ein Merkmal mit vielen Ausprägungen innerhalb der Befragung häufiger in Erscheinung tritt und dadurch für den Befragten wichtiger erscheint. Ein weiterer Erklärungsansatz ist, dass Studienleiter Merkmale, die sie als wichtiger empfinden mit mehr Merkmalsausprägungen versehen. Somit beeinflusst der Studienleiter indirekt die erhobenen Präferenzwerte der Teilnehmer in der Befragung. Darüber hinaus können die verschiedenen Algorithmen, die bei Conjoint-Analysen eingesetzt werden können, unterschiedlich gut mit ungleich viele Ausprägungen umgehen. Dies könnte ebenfalls zu einer erhöhten Wichtigkeit eines Merkmals mit einer höheren Anzahl an Ausprägungen führen. (Vgl. Karson & Mullet, 1989, S. 31; Steenkamp & Wittink, 1994, S. 285.)¹²⁰

Bei einigen Conjoint-Verfahren hat der Forschende die Möglichkeit, Kombinationen von verschiedenen Merkmalsausprägungen in der Befragung nicht zuzulassen, wenn diese in der Realität nicht möglich sind. Im Rahmen einer Vergleichsstudie zwischen der ACA und der Voll-Profil-Methode wurden die Auswirkungen auf die Vorhersagevalidität untersucht. Dabei stellte sich heraus, dass diese Validität bei Studien mit Restriktionen deutlich niedriger ist (vgl. van der Lans, Wittink, Huber & Vriens, 1992, S. 14, online). Sollten zu viele Merkmalsausprägungen restriktiv behandelt werden, so kann dies sogar zum Scheitern der ganzen Untersuchung führen (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 2, online).

Neben der Auswahl der Merkmale und Ausprägungen kommt der Darstellung der Merkmale eine besondere Bedeutung zu. Diese Bedeutung ist schon seit den Anfängen der Conjoint-Analyse bekannt (vgl. Holbrook & Moore, 1981, S. 103 ff.). Die Darstellung kann innerhalb der Studie verbal in Form von Stichwörtern oder ganzen Sätzen, visuell in Form von Grafiken und Videos oder auch akustisch durch das Abspielen von Tonaufzeichnungen erfolgen (vgl. Ernst, 2001, S. 62 ff.; Abbildung 29, S.

¹²⁰ In der Literatur wird dieser Effekt auch als „number-of-levels-effect“ bezeichnet (vgl. Karson & Mullet, 1989, S. 31; Steenkamp & Wittink, 1994, S. 285). Currim, Weinberg & Wittink (1981, S. 72) haben bei ihrer Studie Rankingskalen genutzt. Allerdings ist der Effekt einer höheren Wichtigkeit unabhängig von der genutzten Skala (vgl. Steenkamp & Wittink, 1994, S. 285).

147). Je mehr Sinne des Probanden angesprochen werden, desto realer wird die Darstellung des Produktes und desto stärker werden die Reize, die auf den Probanden einwirken. Letztlich können alle Sinne des Befragten angesprochen werden. Auch Kombinationen aus den verschiedenen Darstellungsformen können bei der Gestaltung einzelner Stimuli eingesetzt werden. Besonders bei Innovationen eignet sich die multimediale Darstellung der Merkmale (vgl. Bruschi, 2005, S. 187 f.), da der Realitätsgehalt der Darstellung des Produktes steigt (siehe Dreieck in der nachfolgenden Abbildung 29).

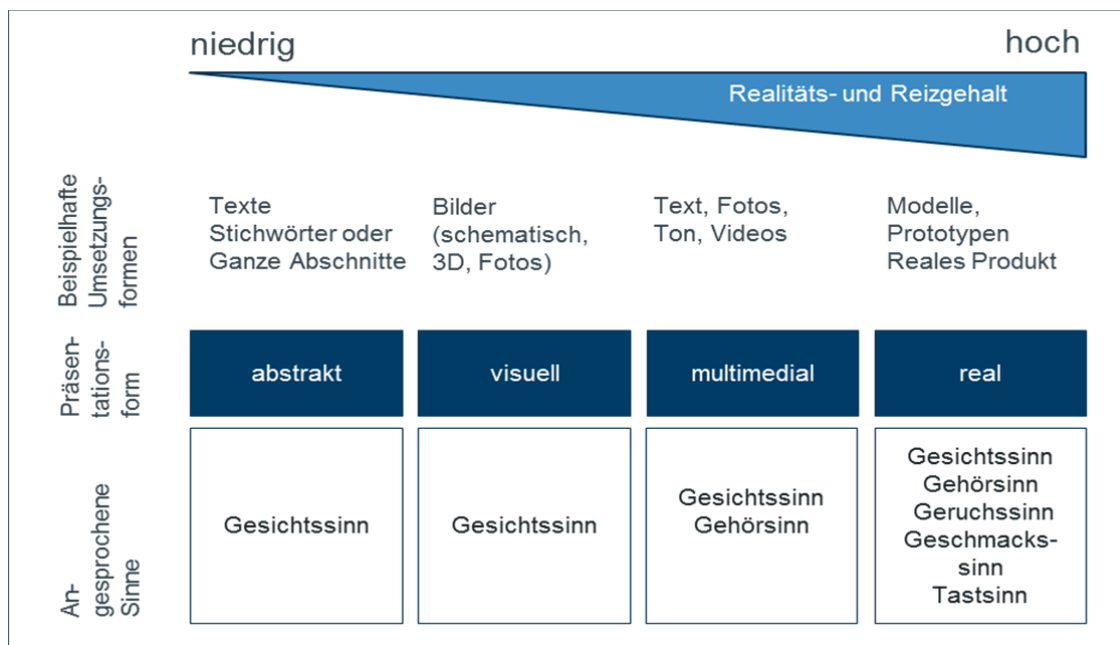


Abbildung 29: Darstellungsformen der Merkmale

(Quelle: In Anlehnung an Ernst, 2001, S. 62.)

In einer Untersuchung (vgl. Wittink, Vriens & Burhenne, 1994, S. 44 f.) verschiedener Conjoint-Studien in Europa aus den Jahren 1986–1991 wurde deutlich, dass bei 75% aller Studien die Merkmalsausprägungen ausschließlich in Form von kurzen Beschreibungen oder Schlagwörtern dargestellt wurden. In nur 9% der untersuchten Studien wurden auch Bilder genutzt. Heute werden Conjoint-Studien häufig mit Grafiken unterstützt. Dadurch werden je nach Studie der Realitätsgehalt gesteigert und falsche Vorstellungen des Befragten verhindert. Außerdem können je nach Untersuchungsobjekt beispielsweise auch Funktionen und schwer zu beschreibende Merk-

male besser dargestellt werden.¹²¹ Des Weiteren kann die grafische Darstellungsform motivierend auf den Befragten wirken (vgl. Ernst, 2001, S. 23 und 244).

Hinsichtlich der Verbesserung der Kriterien, mit denen die Güte einer Methode gemessen wird, kann in Studien teilweise kein großer Unterschied zwischen den Darstellungsformen festgestellt werden (vgl. Brusch, 2005, S. 73). Allerdings bietet sich der Einsatz von Grafiken, Videos oder Tonaufnahmen an, wenn dem Teilnehmer Informationen gegeben werden sollen, die anderweitig nicht kommunizierbar wären (vgl. Ernst, 2001, S. 244). Außerdem wird über die Darstellungsform versucht, die Auswahl-situation so realistisch wie möglich darzustellen. So bietet der Marktführer für Conjoint-Analyse-Software, Sawtooth, spezielle Darstellungsformen beispielsweise für die Choice-Based-Conjoint-Analyse an, die dem Teilnehmer simulieren, er würde tatsächlich in einem Geschäft vor dem Regal stehen und müsste zwischen den einzelnen Produkten wählen. Diese Form der Darstellung wird als Shelf-Facing bezeichnet (vgl. Sawtooth Software, 2012a, online). Ein Beispiel für eine Studie, bei der Shelf-Facing zum Einsatz kam, kann der Abbildung 30 (S. 149) entnommen werden. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Merkmalsausprägungen in Form von kurzen Texten zusammen mit kleinen Piktogrammen dargestellt. Dies sollte es den Investoren erleichtern, die Merkmale schnell zu erkennen und zuzuordnen (siehe Anhang 17, S. 308 f.).

¹²¹ Ein Beispiel hierfür ist z.B. die Mode. Ein anschauliches Beispiel für eine bildliche Darstellung von Pullovern kann der Publikation von Holbrook & Moore (1981, S. 105) entnommen werden.



Abbildung 30: Darstellungsform des Shelf-Facing

(Quelle: Sawtooth Software, 2012a, online. Mit freundlicher Genehmigung durch Sawtooth Software Inc.)

Neben der Festlegung der Merkmale und der Präsentationsform muss außerdem definiert werden, welches Präferenzmodell bei der Untersuchung verwendet werden soll. Schon in den Anfängen der Conjoint-Analyse wurden drei Präferenzmodelle berücksichtigt. Zu diesen Präferenzmodellen gehören die Funktion zur Ermittlung der Teilnutzwerte der Merkmalsausprägungen und die Präferenzintegrationsmodelle, welche die einzelnen Teilnutzwerte der Merkmale zu einem Gesamtnutzen zusammenfügen (vgl. Teichert, 2001, S. 59).¹²² In der praktischen Anwendung spielen diese Überlegungen heute keine große Rolle mehr, da häufig das System die Wahl vornimmt. Je nach Softwareanbieter und Conjoint-Verfahren muss der Anwender lediglich entscheiden, ob die Merkmale in eine Reihenfolge zu bringen sind oder nicht (vgl. Globalpark, 2010, S. 18 ff., online). In der vorliegenden Arbeit wurde die Ermittlung über das Teilnutzmodell vorgenommen, da sowohl kontinuierlich steigende als

¹²² Zu den Nutzenfunktionen zählen das Vektormodell, das Idealpunktmodell und das Teilnutzmodell. Die Modelle unterscheiden sich primär in der Annahme, welchen Verlauf die Präferenzkurve für die einzelnen Merkmalsausprägungen annimmt. So wird bei Untersuchungen, bei denen das Vektormodell zum Einsatz kommt, eine lineare positive oder negative Steigerung der Teilnutzwerte für die Ausprägungen angenommen. Dabei muss bei einer vorliegenden Linearität der Präferenzen und somit dem Einsatz eines Vektormodells die geringste Anzahl an Parametern ermittelt werden. Anders ist dies bei dem Teilnutzmodell. Hier müssen deutlich mehr Parameter ermittelt werden (vgl. Green & Srinivasan, 1990, S. 4; Green & Srinivasan, 1978 S. 105 ff.). Für eine ausführliche Erklärung wird deshalb an dieser Stelle auf die Publikation von Green & Srinivasan (1978 S. 105 ff.) verwiesen.

auch diskrete Merkmale – beispielsweise die Herstellermarke – im Studiendesign enthalten waren.

Der Forscher muss außerdem die Entscheidung treffen, auf welcher Skala er die Bewertungen erheben möchte. Je nach Conjoint-Verfahren sind bei der Bewertung sowohl Rating- als auch Rankingskalen möglich. Die Wahl der Skala obliegt dem Forschenden. Dabei sollte lediglich berücksichtigt werden, dass Rankingskalen bei einer großen Anzahl an Merkmalen und Ausprägungen zu einer Überforderung des Befragten führen können (vgl. Carmone, Green & Jain, 1978, S. 300). Zusätzlich empfiehlt es sich, mindestens eine 7er Skala zu nutzen. Auf jeden Fall sollte die Länge der Skala nicht die Anzahl der zu bewertenden Merkmalsausprägungen unterschreiten (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 5, online).

Wie eingangs bereits diskutiert, muss der Forschende sich für eine Conjoint-Methode entscheiden. Im Rahmen der Studie wurde die adaptive Conjoint-Analyse gewählt. Aus dieser Entscheidung und aus der Wahl der Skala, die bei der Studie genutzt werden soll, ergibt sich auch der Algorithmus zur Ermittlung der Ergebnisse. Der erste Conjoint-Algorithmus, MONANOVA, wurde bereits Ende der 1960er Jahre für Conjoint-Analysen eingesetzt und erprobt (vgl. Green, Krieger & Wind, 2001, S. 62). Bei der Adaptiven Conjoint-Analyse werden die Teilnutzwerte typischerweise mit Hilfe der Methode der kleinsten Quadrate (engl. Ordinary Least Squares, kurz OLS-Regression) ermittelt. Allerdings existiert je nach Softwarehersteller auch die Möglichkeit, das Hierarchical-Bayes-Schätzverfahren (HB) zu nutzen (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 19, online).

Nachfolgend soll die Durchführung einer Adaptiven Conjoint-Analyse näher erläutert werden. Dabei soll primär auf die Erhebung der Daten eingegangen werden.

6.2 Durchführung einer Adaptiven Conjoint-Analyse

6.2.1 Ablauf einer Adaptiven Conjoint-Analyse

In den 1980er Jahren benötigte der Forschende zur Durchführung einer Studie mit der Adaptiven Conjoint-Analyse¹²³ einen IBM PC, XT, AT oder ähnliches, mit 128 KB Speicherplatz und zwei Diskettenlaufwerken. Zusätzlich wurde dem Forschenden ein Farbbildschirm empfohlen (vgl. Carmone, 1987, S. 325). An eine Onlinebefragung war damals noch nicht zu denken. Heute benötigen der Forschende und die Befragten lediglich einen handelsüblichen PC sowie einen Internetzugang. Der Fragebogen wird zentral auf einem Server gehostet und ist somit aus aller Welt über einen Link, der dem Befragten per E-Mail zugeschickt wird, zu erreichen.

Schon bei den ersten Softwarepaketen waren bis zu 30 Merkmale mit bis zu neun Ausprägungen je Merkmal technisch möglich (vgl. Carmone, 1987, S. 325). Heute werden auch Software-Pakete des Marktführers Sawtooth angeboten, die nur bis zu zehn Merkmale zulassen (vgl. Sawtooth Software, 2012c, online). Auch Wettbewerbsprodukte, wie beispielsweise die Enterprise Feedback Suite (EFS) von Globalpark, sind auf maximal zehn Merkmale mit insgesamt höchstens 50 Merkmalsausprägungen limitiert. Dabei können einzelne Merkmale bis zu 15 Ausprägungen aufweisen. Mindestens zwei Ausprägungen je Merkmal müssen aber im Fragebogendesign berücksichtigt werden (vgl. Globalpark, 2010, S. 11). Um trotz der hohen Anzahl der Merkmale und Ausprägungen die Befragungszeit möglichst kurz zu halten, wird der Fragebogen automatisch auf die Bedürfnisse des Befragten angepasst, oder kurz gesagt: „The questioning is done in an “intelligent“ way“ (Johnson, 1994, S. 2). Die Teilnutzwerte werden für jeden einzelnen Befragten während des Interviews kontinuierlich errechnet. Dabei werden die Fragen für jeden Befragten individuell erstellt, wobei jede Frage so gestellt wird, dass ein möglichst hoher Informationsgehalt erzielt wird und nicht Fragen gestellt werden, deren Antworten im Grunde genommen schon durch vorherige Antworten bekannt sind (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 1 ff., online).

¹²³ Zur Geschichte der ACA siehe Johnson (2001, S. 1 ff., online).

Eine ACA-Studie gliedert sich in bis zu fünf Ablaufschritte (siehe Abbildung 31, S. 153). Im ersten Schritt hat der Befragte die Möglichkeit, Merkmalsausprägungen zu eliminieren, die er bei der Bewertung von Geschäftsmodellen als unwichtig bzw. als unakzeptabel empfindet (vgl. Carmone, 1987, S. 325). Allerdings kann der Befragte keine ganzen Merkmale eliminieren. Es bleiben grundsätzlich mindestens zwei Ausprägungen je Merkmal übrig (vgl. Johnson, 1994, S. 5). Bereits in den frühen Anfängen der Conjoint-Analyse wurde dieser erste Schritt dem Forschenden optional zur Verfügung gestellt, (vgl. Carmone, 1987, S. 325) da Befragte Merkmalsausprägungen häufig vorschnell eliminieren (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 3, online). Im Rahmen der vorliegenden Studie wird auf das Eliminieren von Ausprägungen verzichtet.

Die ersten zwei Phasen der eigentlichen Adaptiven Conjoint-Analyse werden dem kompositionellen Teil zugeordnet. Erst ab der dritten Phase, der Paarvergleichsphase, werden dekompositionelle Daten erhoben. Aus den Antworten der ersten und der zweiten Phase werden Teilnutzwerte, die sogenannten Prior-Utilities, ermittelt. In der dritten Phase werden erneut neue Teilnutzwerte, die so genannten Pair-Utilities, ermittelt. Diese beiden Teilnutzwerte werden zu den finalen Nutzwerten (Final-Utilities) zusammengefasst. In der letzten Phase, welche ebenfalls optional ist, werden die erhobenen Final-Utilities kalibriert. Hieraus entstehen die kalibrierten Teilnutzwerte (Calibrated-Utilities) (vgl. Johnson, 1994, S. 1 ff.; Carmone, 1987, S. 325 f.). Hierbei muss angemerkt werden, dass die Kalibrierungsphase optional ist (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 7 f., online).



Abbildung 32: Investitionsszenario

(Quelle: Erstellt mit Globalpark Software)

6.2.2 Ermittlung der Teilnutzwerte im kompositionellen Teil

Nachdem der Befragte auf die Entscheidungssituation vorbereitet ist, beginnt die Adaptive Conjoint-Analyse durch die Bewertung der einzelnen Merkmalsausprägungen. Dabei können verschiedene Bewertungsverfahren angewandt werden. Neben dem Sortieren (Ranking) der Merkmale nach ihrer Wichtigkeit besteht auch die Möglichkeit der Bewertung auf einer Skala (vgl. Globalpark, 2010, S. 21; Sawtooth Software, 2007, S. 4 f., online). Dieser Schritt kann für einzelne oder für alle Merkmalsausprägungen übersprungen werden, wenn diese nach Ansicht des Forschenden in eine offensichtliche Reihenfolge zu bringen sind (vgl. Johnson, 1994, S. 5; Orme & Johnson, 1996, S. 2, online; Sawtooth Software, 2007, S. 4, online). Als Beispiel hierfür wird häufig der Preis genannt (vgl. Carmone, 1987, S. 326; Sawtooth Software, 2007, S. 4, online). Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Präferenzen des Forschenden nicht unbedingt den Präferenzen des Befragten entsprechen. So könnte beispielsweise das Merkmal Preis, je nach Studiendesign, neben der reinen monetären Betrachtung auch als Indikator für die Qualität betrachtet werden.¹²⁴ Somit könnte ein Befragter den mittleren Preis der niedrigsten oder der obersten

¹²⁴ Diese zwei Rollen, die der Preis einnimmt, werden auch als „Sign“ (Zeichen / Information) und „Constraint“ (Beschränkung) bezeichnet. Im Rahmen der Conjoint-Analyse wird allerdings nur der gemeinsame Effekt gemessen. (Vgl. Rao & Sattler, 2000, S. 47.)

Preisklasse vorziehen. Dadurch sind die Ausprägungen nicht in eine allgemeingültige Reihenfolge zu bringen. Um diese Phase überspringen zu können, muss der Forschende festlegen, ob die Ausprägungen nach ihren Nutzwerten steigen oder fallen. Dabei kann eine falsche Annahme über den Verlauf der Teilnutzwerte zu fehlerhaften Ergebnissen führen (vgl. Orme & Johnson, 1996, S. 2, online). Aus diesem Grund wurde der Befragte in der vorliegenden Arbeit gebeten, die Präferenzen für alle Merkmalsausprägungen noch einmal explizit anzugeben. Wahlweise kann der Forschende bestimmen, ob die von ihm angegebenen Merkmalsausprägungen in einer bestimmten Reihenfolge oder aber willkürlich angezeigt werden (vgl. Globalpark, 2010, S. 14 f.).

Die Bewertung erfolgte innerhalb der Studie auf einer 8er-Skala und nicht über ein Ranking der Merkmalsausprägungen. Die Skala reicht dabei von "sehr unerwünscht" (1 Punkt) bis "sehr erwünscht" (8 Punkte). Die Wahl einer 8er-Skala ist darin begründet, dass der Proband nicht die Möglichkeit erhalten sollte, eine Bewertung in der Mitte der Skala zu wählen. Die nachfolgende Abbildung 33 (S. 156) zeigt die deutsche Übersetzung der Seite im Onlinefragebogen, auf der die Probanden die verschiedenen Herstellermarken bewerten sollten.

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness

Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

Sie haben bereits 4% der Umfrage ausgefüllt. 4%

Bewerten Sie bitte die folgenden Herstellermarken in Bezug darauf, wie wünschenswert sie bei einer Investition sind.

	sehr unerwünscht								sehr erwünscht
Shanghai Volkswagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guangzhou Toyota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Weiter](#)

Abbildung 33: Bewertung der Merkmalsausprägungen

(Quelle: Erstellt mit Globalpark Software.)

In der nächsten Phase werden die Wichtigkeiten der Merkmale ermittelt. Hierzu werden dem Befragten jeweils die Ausprägungen eines Merkmals vorgelegt, die er in der vorigen Bewertungsphase als am wünschenswertesten und am wenigsten wünschenswert angesehen hat. Der Befragte wird gebeten auf einer Skala anzugeben, wie wichtig ihm der Unterschied ist, wenn die am wenigsten wünschenswerte Merkmalsausprägung durch die am wünschenswerteste ersetzt würde, während alle anderen Ausprägungen identisch wären. Dieser Vorgang wird für alle Merkmale durchgeführt (vgl. Carmone, 1987, S. 326; Sawtooth Software, 2007, S. 5 f., online). Die nachfolgende Abbildung 34 (S. 157) zeigt eine solche Frage. Die Wahl der Ausprägungen basiert dabei auf der Antwort zur Frage in Abbildung 33. Dabei sei unterstellt, dass der Befragte die Ausprägung Shanghai Volkswagen am wünschenswertesten und die Ausprägung Audi am wenigsten wünschenswert bewertet hat.

The screenshot shows a web-based survey titled 'Franchise Attractiveness' (特许经营权的吸引力). It is a collaboration between Fabian Bruns, Shanghai Volkswagen, and the University of Hildesheim. The survey progress bar indicates 14% completion. The question asks for the importance of differences between two business models if all other features were equal. The respondent is comparing Shanghai Volkswagen (represented by a VW logo) and Audi (represented by an Audi logo). A 9-point scale is provided, ranging from 'sehr unwichtig' (very unimportant) to 'sehr wichtig' (very important), with seven intermediate empty circles. A 'Weiter' (Next) button is at the bottom.

Abbildung 34: Ermittlung der Wichtigkeiten der Merkmale

(Quelle: Erstellt mit Globalpark Software.)

In den Anfängen der Adaptiven Conjoint-Analyse wurden bei Erhebungen häufig 4er-Skala genutzt (vgl. Carmone, 1987, S. 326). Ein Beispiel hierfür kann der Publikation von Johnson (1994, S. 7) entnommen werden. Zwar lässt die heutige Software Skalen mit bis zu zehn Punkten zu, dennoch werden bei der Berechnung der Teilnutzwerte die Ergebnisse aus diesem Bewertungsprozess auf einen Wert zwischen 1 und 4 normiert (siehe zur Erläuterung der Berechnung Sawtooth Software, 2007, S. 16, online). Aus diesem Grund ist die Wahl der Skala, wie auch schon in Schritt 2, wenig relevant. Außerdem zeigt eine Studie (vgl. McLauchlan, 1991, S. 16, online), dass prinzipiell unterschiedliche Skalen innerhalb einer Adaptiven Conjoint-Analyse genutzt werden können. Die Wahl der Skala hatte keinen Einfluss auf die Validität der Ergebnisse. Allerdings sollten unterschiedliche Skalen innerhalb einer Studie dennoch vermieden werden, um den Befragten nicht zu verwirren (vgl. McLauchlan, 1991, S. 16, online).

6.2.3 Ablauf der Paarvergleichsphase im dekompositionellen Teil

Im kompositionellen Teil wurde bislang ermittelt, welche Merkmale für den Befragten besonders wichtig sind. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde noch keine Conjoint-Analyse durchgeführt (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 6, online). Wie bereits im Abschnitt 6.2.1 (S. 151 ff.) beschrieben wurde, bedient sich die Adaptive Conjoint-Analyse der bisher erhobenen Daten zur Entwicklung eines auf den Befragten angepassten Fragebogens. So werden im nachfolgenden conjointanalytischen Teil nur noch die Ausprägungen berücksichtigt, die für den Befragten am wichtigsten sind. Obwohl die Befragung sich vom vierten Schritt an auf die wichtigsten Merkmale und Ausprägungen konzentriert, werden dennoch für alle Merkmale und Ausprägungen Wichtigkeiten und Teilnutzwerte errechnet. Die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte von den Merkmalen und Ausprägungen, die im Verlauf der Befragung nicht mehr berücksichtigt werden, sind allerdings weniger genau (vgl. Johnson, 1994, S. 7).

Im dekompositionellen Teil, der sogenannten Paarvergleichsphase (engl. Paired Comparison Preference Questions), werden erste Stimuli dargestellt, die aus mehreren Merkmalsausprägungen bestehen (siehe Abbildung 35, S. 159). Der Befragte wird gebeten auf einer Skala anzugeben, welches der beiden angezeigten Konzepte er bevorzugen würde, wenn alle anderen Merkmale identisch wären. Die Bewertung der Konzepte erfolgt in der Form, dass jeweils ein Konzept auf der rechten und ein Konzept auf der linken Seite dargestellt werden. Zwischen den Konzepten befindet sich die Skala. Die Bewertung erfolgt dann auf einer Skala, wobei der linke Pol eine starke Präferenz zugunsten des Konzeptes auf der linken, der rechte Pol der Skala eine starke Präferenz zugunsten des Konzeptes auf der rechten Seite darstellt (vgl. Johnson, 1994, S. 7 ff.; Sawtooth Software, 2007, S. 6 ff., online). Die Bewertung erfolgte auf einer 8er-Skala, um eine Bewertung in der Mitte der Skala zu vermeiden. Somit mussten sich die Befragten für ein Konzept entscheiden.

Die Phase wird häufig in zwei Teilphasen aufgeteilt. Um den Befragten nicht zu überfordern, werden die Stimuli im ersten Teil der Paarvergleichsphase ausschließlich aus jeweils zwei Merkmalsausprägungen zusammengesetzt. Dies kann im Verlauf der Befragung gesteigert werden. Dabei obliegt es dem Forscher, wie viele Merkma-

le er dem Befragten je Frage zeigen möchte. Häufig sind es zwei oder drei Merkmale. (Vgl. Johnson, 1994, S. 8.)

The screenshot shows a web browser window with a survey titled '特许经营权的吸引力' (Franchise Attractiveness) and 'Franchise Attractiveness'. It mentions a cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim. A progress bar indicates 24% completion. The main question asks which business model is preferred based on specific features. Two models are presented: 'Geschäftsmodell 1' (Guangzhou Toyota) with a \$ ROI 30%, and 'Geschäftsmodell 2' (Shanghai Volkswagen) with a \$ ROI 20%. A 'Weiter' (Next) button is at the bottom.

Abbildung 35: Paarvergleichsphase mit zwei Merkmalen

(Quelle: Erstellt mit Globalpark Software.)

In der vorliegenden Arbeit wurden im zweiten Teil der Paarvergleichsphase ausschließlich jeweils drei Merkmale berücksichtigt. Dies wird auch empfohlen (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 6, online). So können Teilnehmer der Studie, nachdem sie sich mit der Beantwortungsaufgabe mit nur zwei Merkmalen vertraut gemacht haben, besser Konzepte mit jeweils drei Merkmalen erfassen und bewerten (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 6, online). Dabei bestehen die Konzepte bei einem Paarvergleich immer aus den gleichen drei Merkmalen. Nur die Ausprägungen der Merkmale auf der rechten und linken Seite unterscheiden sich (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 20, online).

Während der Paarvergleichsphase finden zwei verschiedene Berechnungen statt. Zum einen werden neue Teilnutzwerte ermittelt, die dazu dienen, die bereits ermittelten Teilnutzwerte aus der Self-Explicated-Phase während der Paarvergleichsfragen kontinuierlich zu aktualisieren. Diese Informationen werden allerdings unabhängig

von der Errechnung der tatsächlichen Teilnutzwerte ermittelt, die im weiteren Verlauf der Studie benötigt werden. Letztlich findet für die Ermittlung der neuen Teilnutzwerte eine separate Berechnung statt (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 17 ff., online; Johnson, 1994, S. 9 f.). Die Berechnungen können der Publikation von Sawtooth Software (2007, S. 16 ff., online) entnommen werden.

Ziel bei der Ermittlung der Stimuli ist es, dass diese so konstruiert werden, dass sie den größtmöglichen Informationsgehalt zeigen. Gleichzeitig sollen die Präferenzen der Befragten für die Konzepte möglichst gleich sein (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 20, online; Carmone, 1987, S. 326). „It makes sense to ask questions which will be “difficult” for the respondent rather than those for which we are confident that we already know the answer“ (Johnson, 1994, S. 10). Dies hat zur Folge, dass sich der Befragte ernst genommen fühlt, die vorherigen Antworten berücksichtigt werden und die Fragen innerhalb des Bereiches liegen, welcher für einen Befragten akzeptabel ist. Zusätzlich wird gezielt nach kleinen Unterschieden in der Präferenzstruktur geforscht (vgl. Johnson, 1994, S. 10). Um dies zu erreichen werden beide Geschäftsmodelle so konstruiert, dass sie, basierend auf den bisher ermittelten Nutzwerten, einen ähnlich hohen Gesamtnutzen bzw. eine ähnlich hohe Präferenz aufweisen. Da die Anzahl an Kombinationen aller Merkmale sehr hoch ist, wird aus der Gesamtheit aller Kombinationen eine Stichprobe gezogen (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 20, online). Hier folgt das System einem festgelegten Algorithmus, der nachfolgend holistisch dargestellt werden soll (vgl. Johnson, 1994, S. 9 f.; Sawtooth Software, 2007, S. 20, online).

Um die Konzepte während der Befragung zu konstruieren wählt das System aus der Menge aller Merkmalskombinationen die am wenigsten berücksichtigten Stimuli aus. Jede Merkmalskombination, die dem Befragten angezeigt wurde, wird dabei im System erfasst. Diese Zählung ist notwendig um zu ermitteln, welche Merkmalskombinationen am wenigsten berücksichtigt wurden. Ähnlich geht das System bei den Merkmalsausprägungen vor. Auch hier werden die Kombinationen ermittelt, die am wenigsten miteinander kombiniert abgefragt wurden. Dabei wählt das System die Konzepte aus allen möglichen Kombinationen der Ausprägungen aus, die einen ähnlichen Gesamtnutzen zeigen. Dies erfolgt zu Beginn der Paarvergleichsfragen aus-

schließlich über die bisher ermittelten Teilnutzwerte (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 20, online; Johnson, 1994, S. 9 f.). Im Laufe der Paarvergleichsfragen werden die Teilnutzwerte allerdings kontinuierlich durch die neuen Informationen aktualisiert (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 18, online). Die Rechenlogik kann der Publikation von Sawtooth Software (2007, S. 18 ff., online) entnommen werden. Dies geschieht so lange, bis eine vorher festgelegte Anzahl an Paarvergleichsfragen erreicht wird. Die Wahl, wie viele Paarvergleichsfragen dem Probanden zur Bewertung vorgelegt werden, wird durch den Forscher festgelegt. Alle Probanden müssen die gleiche Anzahl an Paarvergleichsfragen beantworten. Je nach eingesetzter Software wird dem Anwender, basierend auf der Anzahl der angegebenen Merkmale und Ausprägungen, ein Vorschlag für die Anzahl der Paarvergleichsfragen unterbreitet (vgl. Globalpark, 2010, S. 24). Die Richtwerte für die Anzahl der Paarvergleichsfragen errechnen sich üblicherweise aus der folgenden Formel: (vgl. Orme, 2010, S. 63)

$$\text{Anzahl an Paarvergleichsfragen} = 3 * (\text{Anzahl aller Merkmalsausprägungen} - \text{Anzahl aller Merkmale} - 1) - \text{Anzahl aller Merkmalsausprägungen}.$$

In einer Studie mit drei Merkmalen mit jeweils vier Ausprägungen sollten 12 $[3 * (12 - 3 - 1) - 12 = 12]$ Paarvergleichsfragen gestellt werden.

6.2.4 Kalibrierung der Teilnutzwerte und Ermittlung der Validität

In der Kalibrierungsphase werden dem Befragten mehrere Geschäftsmodelle bzw. Konzepte gezeigt. Die Geschäftsmodelle setzen sich, wenn nicht alle Merkmale in der Kalibrierungsphase genutzt werden können, aus den Merkmalen und Merkmalsausprägungen zusammen, die für den Befragten die höchste Gesamtpräferenz zeigen. Dabei werden die bis dahin ermittelten Teilnutzwerte verwendet. (Vgl. Carmone, 1987, S. 326; Sawtooth Software, 2007, S. 18, online.)

Im ersten Bewertungsprozess wird dem Befragten ein Konzept vorgelegt, das den niedrigsten Gesamtnutzen für ihn ausdrückt. Das nächste Konzept stellt den höchsten Gesamtnutzen für den Befragten dar. Alle anderen Konzepte liegen, bezogen auf ihre Teilnutzwerte, zwischen den ersten beiden Konzepten. Der Gesamtnutzen eines

jeden Konzepts, das dem Befragten vorgelegt wird, ergibt sich aus der Summe aller Teilnutzwerte der Ausprägungen. (Vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 19, online.)

Der Proband wird gefragt, mit welcher Wahrscheinlichkeit er in das vorliegende Geschäftsmodell investieren würde (siehe Abbildung 36). Dabei bedeutet eine Bewertung von 0%, dass er mit Sicherheit nicht in das Geschäftsmodell investieren würde. Eine Bewertung mit 100% würde hingegen ausdrücken, dass der Investor mit Sicherheit investieren würde. Insgesamt können den Befragten neun Konzepte mit bis zu acht Merkmalen vorgelegt werden. Sollte es mehr Merkmale im Studiendesign geben, als in der Kalibrierungsstufe angezeigt werden, so werden ausschließlich die wichtigsten Merkmale berücksichtigt (vgl. Carmone, 1987, S. 326). Insgesamt wurden den Befragten in der vorliegenden Studie jeweils fünf Kalibrierungskonzepte mit je vier Merkmalen zur Bewertung vorgelegt.

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness

Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

Das Auto.

Universität Hildesheim
2003

Sie haben bereits 53% der Umfrage ausgefüllt. 53%

Wenn die folgenden Investitionsmöglichkeiten angeboten würden: mit welcher Wahrscheinlichkeit würden Sie in folgende Geschäftsmodelle investieren?
Bitte tragen Sie für jedes Geschäftsmodell ein, mit welcher Wahrscheinlichkeit Sie dort investieren würden. Bitte geben Sie dafür Werte von 0 (mit Sicherheit nicht investieren) bis 100 (mit Sicherheit investieren) ein.

Geschäftsmodell 1

	Shanghai Volkswagen
\$	ROI 20%
	Kein Schulungsangebot
★	Markenneutrales Gebäude in einfacher Qualität

%

Abbildung 36: Kalibrierungsphase

(Quelle: Erstellt mit Globalpark Software.)

Die angegebenen Kaufwahrscheinlichkeiten, mit denen der Befragte die Konzepte bewertet hat, haben dabei verschiedene Funktionen und liefern unterschiedliche Informationen über den Befragten. So kann etwa anhand der Höhe der Bewertungen eine Aussage darüber getroffen werden, wie relevant das angebotene Geschäftsmodell für den Befragten ist. Werden die Konzepte einheitlich mit relativ geringen Kaufwahrscheinlichkeiten und dabei auch analog zu den vorher ermittelten Nutzwerten bewertet, so signalisieren die Ergebnisse, dass der Befragte ein geringes Kaufinteresse an dem Geschäftsmodell hat. Hohe Kaufwahrscheinlichkeiten hingegen zeigen, dass ein insgesamt hohes Interesse an einer Investition besteht. Zusätzlich kann anhand der Werte eine Aussage darüber getroffen werden, wie sensibel der Befragte auf Veränderungen in den Konzepten reagiert. Bewertet er alle Konzepte analog seiner zuvor ermittelten Teilnutzwerte, aber mit einem geringen Unterschied zwischen den Bewertungen, so deutet dies auf eine geringe Empfindlichkeit bei Veränderungen hin. Antworten mit einer hohen Differenz zwischen den einzelnen Geschäftsmodellen zeugen hingegen von einer höheren Empfindlichkeit bei Veränderungen des Geschäftsmodells. (Vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 18, online.)

Neben den bereits erwähnten Informationen, die im Rahmen der Kalibrierungsphase ermittelt werden, dient diese Phase noch zur Ermittlung der Validität der Ergebnisse. Hierfür wird eine Korrelation zwischen den Teilnutzwerten und den Ergebnissen der Kalibrierungsphase ermittelt. Ein hoher positiver Koeffizient (R^2) gibt dabei an, dass der Befragte die Fragen sehr konzentriert beantwortet und keine widersprüchlichen Bewertungen abgegeben hat. Je geringer der Koeffizient (R^2) ist, desto unkonzentrierter und widersprüchlicher wurden die Bewertungen durchgeführt (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 18 f., online). Die Rechenschritte in der Kalibrierungsphase können der Publikation von Sawtooth Software (2007, S. 18 ff., online) entnommen werden.

Nachdem nun aufgezeigt wurde, wie sich der Ablauf der Adaptiven Conjoint-Analyse im Rahmen der Studie Franchise-Attraktivität gestaltet, soll nachfolgend kurz auf mögliche Herausforderungen bei der Datenerhebung in China eingegangen werden.

6.3 Mögliche Herausforderungen bei der Datenerhebung in China

In verschiedenen Studien (vgl. Krug, 2004a, S. 10; Bian, 2008, S. 173; Heberer, 2003, S. 83) wird über unterschiedliche Probleme bei der Durchführung von wissenschaftlichen Studien in China berichtet. Aufgrund der unterschiedlichen Kulturen, Gegebenheiten und Situationen, kann es zu Ergebnissen kommen, die für westliche Forscher unerwartet sind (vgl. Krug, 2004a, S. 10). Dies macht wiederum den Reiz einer Studie in China aus. Allerdings ist dabei noch anzumerken, dass heute bereits mehr über China und seine Kultur – sowohl aus den Medien als auch der wissenschaftlichen Literatur – bekannt ist, als es noch vor zehn oder zwölf Jahren der Fall war. Dennoch besteht auch heute noch die Möglichkeit von überraschenden Ergebnissen, wie beispielsweise im Rahmen einer Investorenbefragung im chinesischen Automobilmarkt.

Aus anderen Studien geht hervor, dass Befragte bei Fragen, besonders zu finanziellen Merkmalen Angst vor möglichen Kontrollen durch Steuerbehörden haben (vgl. Bian, 2008, S. 173). Dabei ist grundsätzlich festzuhalten, dass chinesische Unternehmer nur ungern über finanzielle Themen wie Einkommen, Steuern, Gewinne, aber auch über die Anzahl der Mitarbeiter, Auskunft geben (vgl. Heberer, 2003, S. 83). Zusätzlich können einige betriebswirtschaftliche Begriffe, z.B. Kapital, in China anders definiert sein bzw. eine andere Bedeutung aufweisen (vgl. Krug, 2004a, S. 11). Aus diesem Grund wurde bei der Erstellung des Fragebogens auf die Erfahrung und die Mitarbeit des Kooperationspartners und den Einsatz eines professionellen Übersetzers vertraut. Neben Finanzkennzahlen wird von Befragten auch über Beziehungen zu Regierungsvertretern oder Einstellungen zur politischen Situation in China nicht oder nur allgemein berichtet (vgl. Heberer, 2003, S. 83). Bei einer Befragung von Mitarbeitern in einem Unternehmen konnten keine Bedenken festgestellt werden. Ganz im Gegenteil wurde davon berichtet, dass der Wunsch nach Beachtung der Studienergebnisse durch das Management von den Befragten ausgedrückt wurde (vgl. Gamble & Huang, 2008, S. 904 f.).

6.4 Erhebung, Reinigung und Analyse der Daten

Die Erhebung der Daten erfolgte mit Hilfe eines Online-Fragebogens. Bei der Durchführung einer Studie mittels einer Adaptiven Conjoint-Analyse bedarf es des Einsatzes von Computern. Befragungen auf Papier sind nicht möglich, da der Fragebogen während der Befragung für jeden Teilnehmer angepasst wird. Die Datenerhebung mit einem Online-Fragebogen gestaltet sich kostengünstig und effizient.

Der Versand des Fragebogens erfolgte an die Inhaber von Autohäusern in China. Die Beantwortung sollte nicht durch mögliche Geschäftsführer erfolgen. Aus diesem Grund wurden die E-Mails mit dem Link zum Fragebogen nicht direkt an die Autohäuser, sondern an die E-Mail-Adressen der jeweiligen Inhaber versandt. Insgesamt wurde der Link an n=402 Inhaber verschickt. Hierbei ist festzuhalten, dass 100 Inhaber auch gleichzeitig als Geschäftsführer tätig sind. Dies trifft besonders auf kleinere Autohäuser zu. Alle befragten Unternehmer betreiben ihre Autohäuser in China. Überseechinesen¹²⁵ wurden bei der Befragung nicht berücksichtigt. Der Erhebungszeitraum begann nach dem chinesischen Neujahrsfest Anfang Februar 2012 und dauerte bis Anfang März 2012. Rund zwei Wochen nach dem Versand der ersten Einladung wurde eine Erinnerungsmail an die Investoren versandt. Dies erfolgte durch den Kooperationspartner. Die Investoren erhielten eine E-Mail (siehe Anhang 19, S. 316) mit dem Link zum Fragebogen (siehe Anhang 16, S. 307; Anhang 18, S. 310 ff.). Nachdem der Teilnehmer auf den Link geklickt hatte, wurde er zum Fragebogen weitergeleitet. Der Online-Fragebogen wurde dabei mit einer Software des Unternehmens Globalpark erstellt.

¹²⁵ Im Englischen auch "Overseas Chinese" oder im chinesischen "Nanyang huaqiao" genannt (vgl. Menkhoff & Gerke, 2002, S. 3; Schlevogt, 2002, S. 84). Hierzu zählen Chinesen, die ausserhalb des chinesischen Festlandes – beispielsweise in Hongkong, Macau oder Taiwan – leben oder chinesische Unternehmer, die im Ausland leben und dort Unternehmen besitzen. Siehe hierzu die Ausführungen von Wai-Chung (2008, S. 29 ff.).

Zwei Wochen nach der Erinnerungsmail wurde die Befragung bei einem Rücklauf von 318 Fragebögen beendet.¹²⁶ Dies entspricht einer Rücklaufquote von 79,1%. Wird für die Beschreibung der Grundgesamtheit die Definition der Franchise-Attraktivität (vgl. Böhme, 2006, S. 46) zugrunde gelegt, so hätte der Link zum Fragebogen an alle aktuellen und potentiellen Investoren verschickt werden müssen. Dies inkludiert neben Investoren, welche bereits in Vertragsautohäuser von Herstellern investiert haben, auch die Personen, welche aktuell noch nicht in Vertragsautohäuser von Herstellern investiert haben. Dies konnte nicht erreicht werden, da potentielle Investoren schwer zu ermitteln sind. Eine Näherung über die Selbständigenquote in China ist hingegen wenig aussagekräftig, da rund 40% (39% bei Frauen und 42% bei Männern) der Personen sich aus Mangel an anderen Arbeitsangeboten selbständig machen (vgl. Kelley, Singer & Herrington, 2011, S. 26, online). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Personen aufgrund fehlenden Kapitals bzw. mangelnder Fähigkeiten und Erfahrungen nicht in ein Autohaus investieren könnten.¹²⁷ Außerdem würden solche Kleinstunternehmer von einem Hersteller nicht zugelassen werden. Wie hoch die exakte Grundgesamtheit der potentiellen Investoren ist, ist so also nicht zu ermitteln.

Im Jahr 2010 gab es nach offiziellen Angaben 12.262 Automobilbetriebe in China (vgl. National Bureau of Statistics of China, 2011, online). Schätzungen für das Jahr 2011 gehen von ca. 14.000 markengebundenen Autohäusern aus (vgl. Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 66, online). Einige Großinvestoren besitzen zwischen 250 und 400 Autohäuser (Interview #1 und Interview #2). Ohne den Ergebnissen der Befragung zu stark vorweg greifen zu wollen, hat die empirische Befragung ergeben, dass jeder Investor im Mittel 13,37 Autohäuser besitzt. Nach dieser groben Einschätzung existieren somit derzeit 1048 Investoren im markengebundenen Automobilhandel in China. Dies wird auch vom Kooperationspartner in China als realistisch einge-

¹²⁶ Insgesamt wurde der Fragebogen 766-mal angeklickt. In einem ersten Schritt wurden alle Datensätze gelöscht, bei denen Personen, welche auf den Link geklickt hatten, bereits nach der ersten Frage abgebrochen haben. Dies waren 448 Personen. Da der Fragebogen über einen Kooperationspartner verschickt wurde, wird angenommen, dass verschiedene Mitarbeiter des Kooperationspartners auf den Link geklickt hatten. Außerdem kann angenommen werden, dass Personal, z.B. das Sekretariat, auf den Link geklickt hat, bevor dieser weitergeleitet worden ist.

¹²⁷ Hierzu gehören alle nicht abhängig Beschäftigten.

schätzt (Interview #1). Somit wurden bei der Befragung rund ein Viertel aller Investoren im chinesischen markengebundenen Automobilhandel befragt.

Im Rahmen des Conjoint-Teils der Befragung wird die interne Validität der Antworten der Befragten überprüft. Hierfür wird eine Korrelation zwischen den Teilnutzwerten und den Ergebnissen der Kalibrierungsphase ermittelt. Je niedriger der Koeffizient (R^2) ist, desto unkonzentrierter oder unmotivierter hat der Befragte den Fragebogen bearbeitet (vgl. Sawtooth Software, 2007, S. 18, online). Insgesamt wurden fünf Datensätze entfernt, da diese widersprüchliche Angaben bei der Bewertung enthielten. Das R^2 lag im Mittel bei 0,77. Somit gelten die Daten bezogen auf die interne Validität als valide. Zusätzlich mussten noch weitere 15 Datensätze entfernt werden, da diese unvollständig ausgefüllt waren. Somit standen der Analyse insgesamt 298 Datensätze zur Verfügung.

Trotz der hohen internen Validität und der Eliminierung von offensichtlich unkonzentriert bzw. unvollständig bearbeiteten Datensätzen wurden zusätzliche Kontrollen mit dem Ziel durchgeführt, unrealistische Angaben, vor allem im zweiten Teil nach den Conjoint-Fragen, zu eliminieren. Überstieg beispielsweise die Anzahl der Herstellermarken die Anzahl der Autohäuser um ein Vielfaches, so wurden die Antworten entfernt, da Mehrmarkenhandel in China, mit ganz wenigen Ausnahmen, nicht stattfindet.¹²⁸

Auf die Frage nach dem Absatzvolumen der Neuwagenverkäufe für das gesamte Unternehmen (alle Autohäuser zusammen) gaben einige Befragte Volumina an, welche bei der Division mit der Anzahl der Autohäuser teilweise unter 100 Fahrzeuge ergaben. Dies wäre auf dem chinesischen Markt unrealistisch. Gründe hierfür könnten sein, dass die Vertragshändler erst relativ neu am Markt sind oder die Verkäufe

¹²⁸ Allerdings könnte die Einführung des Mehrmarkenhandels für den chinesischen Markt angebracht sein, da die Kunden nur über sehr geringe Erfahrung im Automobilhandel verfügen. In einer Studie unter deutschen Autokunden wurde ermittelt, dass je weniger ein Kunde sich mit dem Angebot auf dem Automobilmarkt auskennt und je mehr unterschiedliche Vertragshändler von verschiedenen Herstellermarken er im Rahmen der Informationsphase aufsucht, desto positiver bewertet dieser Kunde den Mehrmarkenhandel. Je genauer ein Kunde weiß, was er möchte, und je markentreuer er ist, desto negativer beurteilt er den Mehrmarkenhandel. Ausführliche Informationen hierzu sind der folgenden Quelle zu entnehmen. (Vgl. Muth, 2007, S. 228 ff.)

je Autohaus – nicht wie gefordert für alle Autohäuser ihres Unternehmens zusammen – angegeben haben. Dies wurde deutlich, wenn die scheinbar sehr genauen Fahrzeugeinheiten mit der Anzahl der Autohäuser multipliziert wurden, da dies häufig zu realistischen Angaben (z.B. 10.000 Fahrzeuge) führte. Angaben, die nicht erklärt werden konnten, wurden eliminiert. Weitere Fragen, bei denen häufig fehlerhafte Eingaben gemacht wurden, waren die Fragen nach der Umsatzrendite und nach dem Return on Investment. Häufig wurden die Angaben in Geldeinheiten und nicht in Prozent gemacht. Wurden die Angaben bei beiden Fragen in Prozent gemacht und überstieg die Umsatzrendite den Return on Investment, so wurden die Angaben ebenfalls entfernt. Zusätzlich wurden für die Fragen mit freien Antwortmöglichkeiten – beispielsweise die Anzahl der zukünftig geplanten Autohäuser – Box-Plot Diagramme erstellt, um mögliche Ausreißer im Datensatz zu ermitteln.

Die Auswertung der Datensätze erfolgte mit der Software SPSS, Version 19, von IBM. Dabei wurden verschiedene multivariate Analysemethoden eingesetzt. Hierzu gehören Regressionsanalysen (siehe Anhang 20, S. 317 ff.), t-Tests (siehe Anhang 21, S. 321 ff.) und Varianzanalysen (siehe Anhang 22, S. 325 ff.). Die Ermittlung der Wichtigkeiten der Merkmale und die Teilnutzwerte aus der Conjoint-Analyse wurden bereits während der Befragung durch die Befragungssoftware von Globalpark ermittelt. Die Ermittlung der Wichtigkeiten und Teilnutzwerte kann dem Abschnitt 6.2 (S. 151 ff.) oder den Ausführungen von Sawtooth Software (2007, S. 1 ff., online) entnommen werden. Dabei bestehen verschiedene Möglichkeiten, wie die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten der Investoren analysiert werden können.¹²⁹ So können zum Beispiel verschiedene investorenbezogene Eigenschaften dazu genutzt werden, Unterschiede in Bezug auf die Präferenzen der Investoren zu ermitteln. Dies kann zum einen nach vorgegebenen Werten, zum anderen durch eine Clusterung der Investoren nach ihren Eigenschaften erfolgen. Außerdem können auch die Präferenzen der Investoren genutzt werden um Investorentypen zu ermitteln. So kann gezielt nach Teilnutzwerten gesucht und nach den Eigenschaften der Investoren analysiert werden. Zusätzlich kann eine Clusterung der Investoren nach den Teilnutzwerten vorgenommen werden (vgl. Green & Krieger, 1991, S. 22 f.; Abbildung 37, S. 169). Nach-

¹²⁹ Einen guten Überblick über die Analysemethoden zur Marktsegmentierung kann der Publikation von von Decker & Bornemeyer (2009, S. 203) entnommen werden.

folgend sollen die Ergebnisse der Hauptstudie vorgestellt und die in Abschnitt 5.5 (S. 113 ff.) abgeleiteten Hypothesen beantwortet werden.

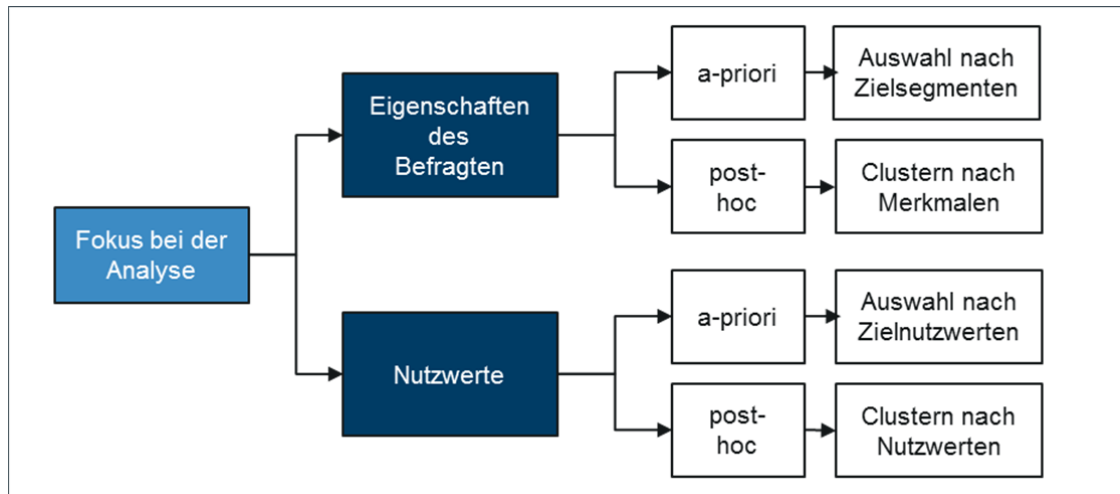


Abbildung 37: Ansätze der Clusterung zur Ermittlung von Investorentypen

(Quelle: In Anlehnung an Green & Krieger, 1991, S. 22.)

7 Ergebnisse der empirischen Studie

Nachfolgend sollen die Ergebnisse der Hauptstudie „Franchise Attractiveness“ dargestellt werden. Zunächst werden die Ergebnisse bezüglich der investorenspezifischen Eigenschaften aufgezeigt. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Präferenzmessung mit Hilfe der Adaptiven Conjoint-Analyse vorgestellt, bevor schließlich die vermuteten Zusammenhänge zwischen den investorenbezogenen Einflussfaktoren und den Wichtigkeiten der Merkmale und den Teilnutzwerten für die Ausprägungen der Merkmale näher untersucht und dargestellt werden. Die Referenzen zum Fragebogen (siehe Anhang 16, S. 307; Anhang 18, S. 310 ff.) erfolgen jeweils durch die Nennung der Nummer und der Seitenzahl im Fragebogen (z.B. siehe Frage 3, S. 310) nach der Darstellung der Hypothese und der Ergebnisse.

Die Ergebnisse werden als Mittelwert (kurz Mw) angegeben. Bei allen Fragen, bei denen keine betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (z.B. Anzahl der Autohäuser des Investors) erhoben wurden oder bei Fragen hinsichtlich einer Gruppenzugehörigkeit (z.B.: War ihr Unternehmen, bevor sie im Automobilhandel investiert haben, ein Staatsunternehmen?) werden die Ergebnisse auf grundsätzlich unterschiedlichen Skalen dargestellt. So können die Ergebnisse der Adaptiven Conjoint-Analyse sowohl für die Wichtigkeiten der Merkmale als auch für die Teilnutzwerte der Ausprägungen auf einer Skala von 0–100 liegen. Die Wichtigkeiten werden dabei in Prozent (%) ausgewiesen, die Teilnutzwerte in Punkten. Für alle anderen Fragen liegen die Ergebnisse auf einer Skala von 1–8 (je nach Fragestellung von "Sehr niedrig" bis "Sehr hoch", "Stimme voll und ganz zu" bis "Stimme ganz und gar nicht zu" oder "Sehr leicht" bis "Sehr schwierig").

7.1 Investorenbezogene Eigenschaften

7.1.1 Unternehmensbezogene Eigenschaften

Wie eingangs bereits erläutert wurde soll im Folgenden auf Ergebnisse zu den investorenbezogenen Eigenschaften eingegangen werden. In diesem Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse bezüglich der unternehmensbezogenen Eigenschaften dargestellt. Die Hauptegebnisse sind in der Tabelle 3 (S. 171) noch einmal zusammengefasst.

Die befragten Investoren besitzen nach eigenen Angaben zusammen **3.850 Autohäuser** auf dem chinesischen Markt (siehe Frage 9.1, S. 313, n=288). Dabei zählen sowohl sehr kleine als auch große Investoren zu den Befragten. So führen 35,7% der interviewten Investoren ausschließlich ein Autohaus. Hingegen 27,6% besitzen zwei bis vier, 15,5% zwischen fünf und neun und 11,7% zwischen zehn und zwanzig Autohäuser. Der Gruppe der Investoren, die mehr als zwanzig Autohäuser besitzen, gehören noch 9,5% an. Im Mittel besitzen die befragten Investoren **durchschnittlich 13,37 Autohäuser**.

Ausgehend von einer Grundgesamtheit von ca. 14.000 markengebundenen Autohäusern (vgl. Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 66, online), besitzen die befragten Investoren also bei einem Verhältnis von einem Investor zu 13,37 Autohäusern insgesamt 27,5% aller Autohäuser in der Volksrepublik. Basierend auf diesen Berechnungen (siehe Tabelle 3) kann in China von 1048 Investoren im Automobilhandel ausgegangen werden.

Kenngroßen	Werte
Anzahl der Autohäuser im Gesamtmarkt	ca. 14.000
Anzahl der Autohäuser der befragten Investoren insgesamt	3850
Anteil der Autohäuser der befragten Investoren am Gesamtmarkt	27,5%
Anzahl der Autohäuser je Investor	13,37
Prognostizierte Anzahl an aktuellen Investoren im Gesamtmarkt	1048
Absatzvolumen in China insgesamt (inkl. leichter Nutzfahrzeuge)	14.525.056
Gesamtabsatzvolumen der befragten Investoren in 2011	3.523.113
Anteil in % vom Gesamtabsatzvolumen	24,3%

Tabelle 3: Anzahl der Autohäuser und Fahrzeugvolumina

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Aber auch die Herleitung der Grundgesamtheit der Investoren anhand des **Gesamtabsatzvolumens** in China ergibt ein ähnliches Ergebnis. Dies kann auf den Zusammenhang zwischen den Variablen zurückgeführt werden.¹³⁰ So wurde ermittelt, dass die befragten Investoren nach eigenen Angaben im Jahr 2011 insgesamt 3.523.113 Fahrzeuge verkauft haben (siehe Frage 18, S. 315, n=246). Wird das Gesamtabsatzvolumen in China von 14,5 Mio. Fahrzeugen pro Jahr zugrunde gelegt, so beträgt der Anteil der befragten Investoren 24,3% vom Gesamtmarkt.

Neben der Anzahl der Autohäuser und der Anzahl an verkauften Fahrzeugeinheiten werden die Investoren auch nach dem Grad der **Markendiversifikation** unterschieden (siehe Frage 10, S. 313, n=279). Durchschnittlich hat jeder der Befragten Investoren 4,98 Automobilmarken in seinem Portfolio. Dabei führen 34,4% der befragten Investoren ausschließlich eine Herstellermarke. Lediglich 11,8% der Investoren führen zwei und noch 10,8% der befragten Investoren drei Herstellermarken in ihrem Sortiment. Der Anteil der Investoren, die vier Herstellermarken in ihrem Portfolio haben, beträgt lediglich 6,5%. Wird die Verteilung nach der Anzahl der Herstellermarken je Investor genauer betrachtet, so wird deutlich, dass 71,4% der Investoren fünf oder weniger Herstellermarken in ihrem Portfolio führen. Die verbleibenden 28,7% der Investoren haben mehr als fünf Herstellermarken in ihrem Portfolio. 14,7% der befragten Investoren davon sogar mehr als zehn (siehe Abbildung 38, S. 173)¹³¹.

¹³⁰ Eine Korrelationsanalyse nach Pearson zwischen der Anzahl der verkauften Fahrzeuge und der Anzahl der Autohäuser, welche die befragten Investoren besitzen, ergab eine hoch signifikante Korrelation ($r=0,823$; $p<0,01$).

¹³¹ Aufgrund von Rundungsdifferenzen werden bei den nachfolgenden Ergebnissen vereinzelt mehr oder weniger als 100% ausgewiesen.

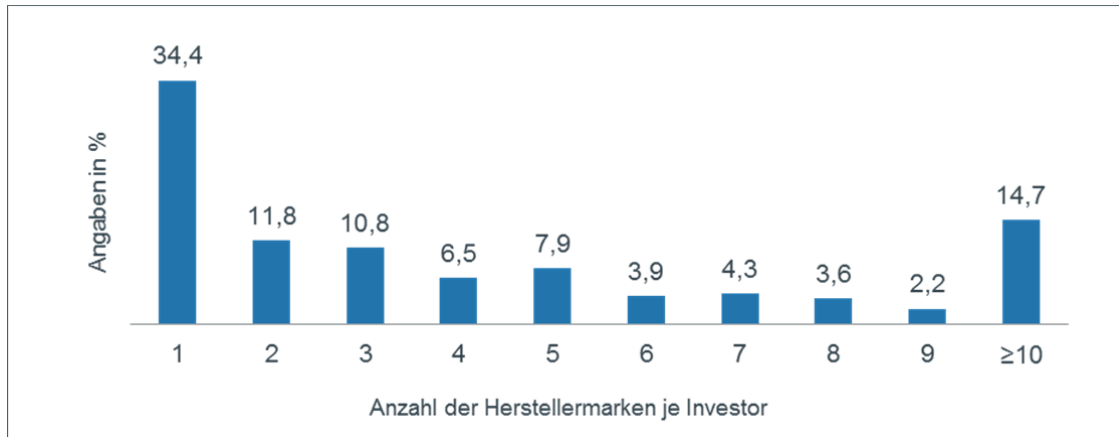


Abbildung 38: Verteilung der Anzahl der Herstellermarken je Investor

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“)

Neben der Diversifikation der Investoren anhand der **Anzahl von Herstellermarken** wurde als weiteres Kriterium erhoben, in welchem **Land der Hersteller** seinen Stammsitz hat (siehe Fragen 10.1–10.6, S. 313, n=292). Dabei wurde die Verteilung der Herstellermarken der großen Automobilnationen/-regionen Amerika, China, Europa (ohne Deutschland), Deutschland und Japan erhoben. Zusätzlich konnten die Investoren noch Herstellermarken anderer Herkunftsländer unter der Kategorie „Andere“ angeben. Da Investoren, wie oben dargestellt, mehrere Herstellermarken in Ihrem Portfolio haben, waren Mehrfachnennungen zugelassen. Die nachfolgende Tabelle 4 (S. 174) gibt einen Überblick über die Verteilungen.

Anzahl der Herstellermarken	Amerika	China	EU (ohne DE)	Deutschland	Japan	Andere
0	66,6%	56,1%	76,7%	12,2%	64,8%	81,9%
1	14,6%	20,9%	12,2%	48,1%	12,9%	9,4%
2	8,4%	8,7%	4,2%	18,8%	7,7%	2,8%
3	4,9%	6,3%	3,1%	12,2%	5,9%	1,7%
4	3,5%	1,7%	1,4%	6,3%	3,5%	0,3%
≥5	2,1%	6,3%	2,4%	2,4%	5,2%	3,8%

Tabelle 4: Herstellermarken nach Herkunftsland

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Auffällig ist vor allem, dass 12,2% der Investoren angeben, keinen deutschen Hersteller in ihrem Portfolio zu führen. Da die Befragung mit einem Kooperationspartner durchgeführt wurde, der seinen Hauptsitz in Deutschland hat, verwundert dieses Ergebnis ein wenig. Wird hingegen berücksichtigt, dass es sich um ein Minderheiten-Joint-Venture handelt, bei dem der deutsche Joint-Venture-Partner weniger als 50% des Unternehmens kontrolliert, so macht es Sinn, dass einige Investoren Joint-Ventures zwischen einem ausländischen Herstellerunternehmen und einem chinesischen Hersteller als chinesisches Unternehmen bewerten. Genau betrachtet ist diese Annahme richtig. Allerdings werten nicht alle Investoren, die eine Herstellermarke eines Minderheiten-Joint-Ventures aus Sicht eines ausländischen Herstellers in ihrem Portfolio führen, diese zu der Gruppe der chinesischen Unternehmen. Dies spiegelt sich in der Verteilung der chinesischen Herstellermarken wider. So geben 56,1% der befragten Investoren an, keine chinesischen Hersteller in ihrem Portfolio zu führen. Neben deutschen und chinesischen Herstellermarken haben 35,2% der Investoren japanische und noch 33,4% amerikanische Herstellermarken in ihrem Portfolio.

Zusätzlich zur Markendiversifikation eines Investors wurde erhoben, in welchen Branchen der Investor vor seiner Investition in den Automobilhandel selbständig tätig war und heute vielleicht immer noch ist (siehe Frage 11, S. 314, n=268 und Frage

12, S. 314, n=291).¹³² Dies wurde als **Branchendiversifikation** bezeichnet. Bevor sie in den Automobilhandel investiert haben, waren 27,5% der Investoren in keiner anderen Branche vertreten. Heute sind es lediglich noch 11,7% der Investoren, die nicht in anderen Branchen investieren. Bei den Investoren, die mit ihrem Unternehmen auch in anderen Branchen vertreten sind, variiert allerdings der Grad der Diversifikation. So konnte in der Studie ein Investor ermittelt werden, der in sieben verschiedenen Branchen mit seinem Unternehmen tätig ist. Außerdem kann festgehalten werden, dass viele Investoren seit ihrer Investition in den Automobilhandel ihr Unternehmen weiter diversifiziert haben. So waren die befragten Investoren vor der Investition in den Automobilhandel in durchschnittlich 0,94 anderen Branchen tätig. Heute sind sie im Mittel in 1,3 weiteren Branchen mit ihren Unternehmen vertreten. Besonders auffällig ist dabei, dass sowohl vor der Investition in den Automobilhandel als auch heute noch sehr viele Investoren im Handel tätig waren (Mw=40,6%) und heute immer noch sind (Mw=57,1%). Außerdem sind heute viele der Befragten im Grundstücks- und Wohnungswesen (siehe Frage 12.5, S. 314, Mw=27,5%), in der Logistik (siehe Frage 12.7, S. 314, Mw=14,1%) und im Baugewerbe (siehe Frage 12.4, S. 314, Mw=10,7%) tätig (siehe Abbildung 39, S. 176).

¹³² Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Zeitpunkt vor der Investition nicht näher spezifiziert und erhoben wurde. Somit kann sich die Branchendiversifikation vor der Investition in den Automobilhandel auf beispielsweise den unmittelbaren Zeitraum vor der Befragung oder aber auch einen Zeitraum von vor zehn Jahren beziehen. Da diese Unterscheidung im Rahmen der "Franchise Attractiveness" Studie nicht von Bedeutung ist, wurde auf die zeitliche Differenzierung verzichtet.

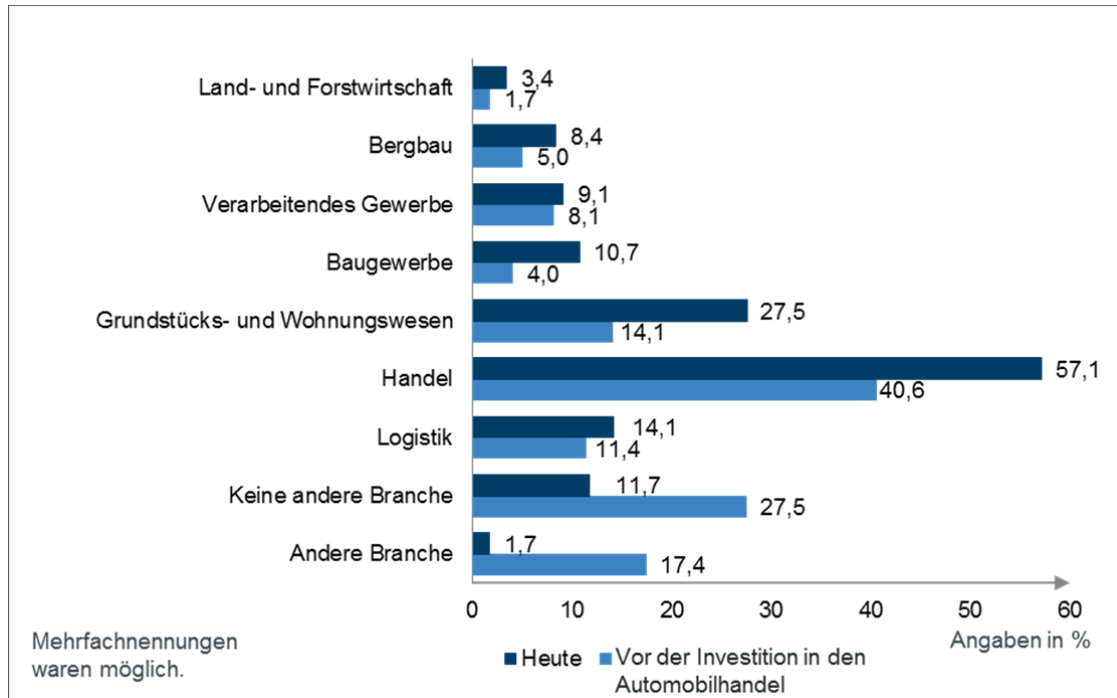


Abbildung 39: Branchenzugehörigkeit

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Im Zusammenhang mit der Branchenzugehörigkeit der Investoren vor der Investition im Automobilhandel ergaben sich aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews Anhaltspunkte, dass einige Unternehmen im chinesischen Automobilhandel früher **Staatsunternehmen** waren (siehe Frage 14, S. 314, n=292). Im Rahmen der Befragung gaben 30,8% der befragten Investoren an, dass ihr Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war. Die verbleibenden 69,2% der Investoren haben direkt ein privatwirtschaftliches Unternehmen gegründet. Im Verlauf der Darstellung der Ergebnisse wird auf die Bedeutung der Unternehmensherkunft noch näher eingegangen.

Eine zusätzliche Eigenschaft, die Investoren beschreibt, ist die **aktuelle Rentabilität** ihrer Unternehmung (siehe Abbildung 40, S. 177). Bezogen auf die aktuelle Rentabilität zeigten die Ergebnisse der Hauptstudie eine Überraschung. Die erwarteten Rentabilitäten (gemessen am ROI, siehe Abschnitt 5.4.2, S. 102 f.; Frage 16, S. 315) von durchschnittlich 30% konnten nicht ermittelt werden. Zwar sind ROIs von über 40% messbar, allerdings ist der Anteil der Investoren, die einen solch hohen ROI erzielen,

mit 11,5% sehr gering. Dafür ist der Anteil der Investoren mit einem ROI von unter 10%, nämlich 13,6% der Befragten, deutlich höher als dies nach den Interviews erwartet wurde. Dennoch hat keiner der Befragten angegeben, dass sein Unternehmen eine negative Rentabilität erzielt, wenngleich auch andere Statistiken davon ausgehen, dass 37% der Vertragshändler nicht wirtschaftlich sind (vgl. Wang, 2012, S. 1 f., online). Durchschnittlich erzielten die befragten Investoren einen ROI von 20,75%. Im Vergleich zu den offiziellen Statistiken aus China, die einen durchschnittlichen ROI von 17,56% angeben, sind die Unternehmen der befragten Vertragshändler im Mittel noch um 3,19 Prozentpunkte rentabler. Allerdings muss hierbei angemerkt werden, dass nur n=187 von den 298 Investoren, welche im Rahmen der Auswertung des Fragebogens berücksichtigt wurden, Angaben zum ROI gemacht haben. Die Verteilung der Investoren nach dem ROI kann der Abbildung 40 entnommen werden. Noch deutlich weniger beantworteten die Frage nach dem ROS (siehe Abschnitt 5.4.2, S. 102 f., Frage 15, S. 314). Nur n=164 Investoren machten hierzu Angaben. Allerdings waren die Angaben zu einem Großteil nicht verwertbar, so dass diese Variable im Verlauf der Studie nicht weiter berücksichtigt wird.

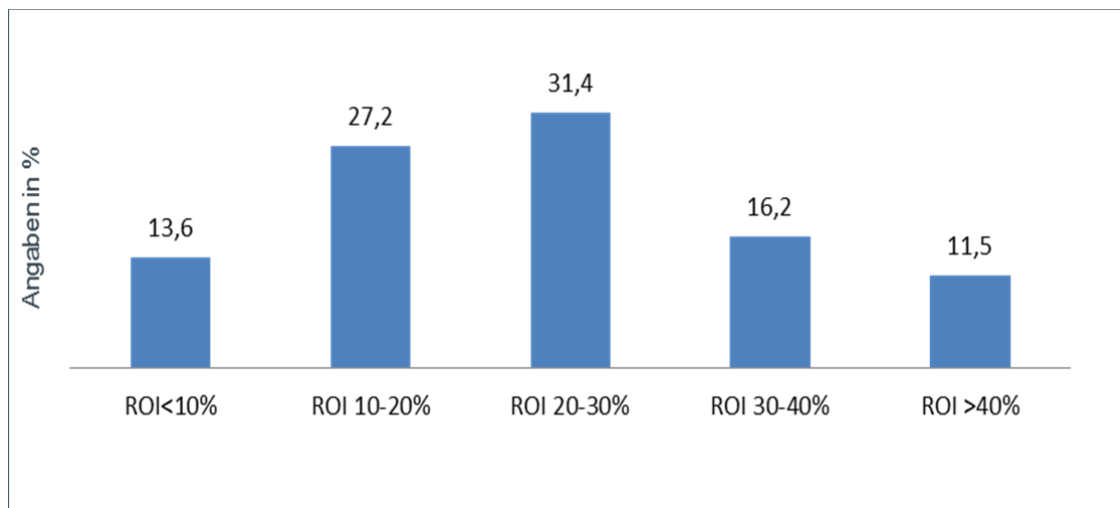


Abbildung 40: Return on Investment im Automobilhandel in China

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Ein weiteres unternehmensbezogenes Unterscheidungskriterium ist der **Tätigkeitsbereich** des Investors (siehe Frage 8, S. 313, n=295). Dabei sind 68,1% der Investoren mit ihren Autohäusern lokal, in einer Stadt, tätig (siehe Frage 8.1, S. 313). Die verbleibenden 22,7% sind regional, in mehreren Städten einer Region, (siehe Frage 8.2, S. 313) und nur noch 9,2% national, in mehreren Regionen des Landes (siehe Frage 8.3, S. 313) mit Autohäusern präsent. Unter den befragten Investoren gab es keinen, der mit seinem Unternehmen auch Standorte im Ausland besitzt oder der aus dem Ausland kommt und in China investiert hat (siehe Frage 8.4, S. 313). Hierzu gehören beispielsweise internationale Investorengruppen, welche nicht ermittelt werden konnten.

7.1.2 Personen- und ressourcenbezogene Eigenschaften

Neben den unternehmensbezogenen Eigenschaften wurden zusätzlich noch personenbezogene und ressourcenbezogene Eigenschaften der Investoren erhoben. Zu den personenbezogenen Eigenschaften zählen die Netzwerke, die Erwartungen sowie die Risikobereitschaft der Befragten.

Bei den Netzwerken, denen ein Investor angehören kann, lag der Fokus ausschließlich auf **Netzwerken zu offiziellen Regierungsvertretern**. Hierzu gehören Netzwerke zur nationalen und zur lokalen Regierung. Im Rahmen der Untersuchung der variablen Netzwerke zu lokalen Regierungen (siehe Frage 7.14, S. 312, n=291) und zur nationalen Regierung (siehe Frage 7.15, S. 312, n=297) wird deutlich, dass die Investoren im Mittel bessere Netzwerke zu lokalen Regierungen (Mw=7,18) als zur nationalen Regierung (Mw=5,95) pflegen. In weiteren Analysen wurde untersucht, welche unternehmensbezogenen Eigenschaften eines Investors einen Einfluss auf die Netzwerkzugehörigkeit haben. Dadurch soll die **Forschungsfrage F_{U2}** (Welchen Einfluss haben die unternehmensbezogenen Eigenschaften der Investoren auf ihre Netzwerke zu offiziellen Regierungsvertretern und welche Unterschiede können dabei ermittelt werden?) beantwortet werden. Hierfür wurde mit Hilfe von Regressions- und Varianzanalysen sowie t-Tests bei unabhängigen Stichproben untersucht, inwiefern die **Größe des Unternehmens**, der **Tätigkeitsbereich** oder die **Tatsache, ob das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war**, einen Einfluss auf die Netzwerke der Investoren haben.

Im ersten Schritt wurde mit Hilfe einer einfachen linearen Regressionsanalyse (siehe Anhang 20, S. 317 ff.) untersucht, welchen Einfluss die unabhängige Variable Unternehmensgröße, gemessen an den Fahrzeugverkäufen (siehe Frage 18, S. 315), auf die abhängigen Variablen lokale und nationale Netzwerke der Investoren haben.

Hierbei konnte kein signifikanter Einfluss der Fahrzeugverkäufe auf die lokalen Netzwerke der Investoren ermittelt werden ($n=241$; $r=0,016$; $R^2=0,000$; $p>0,05$). Auch auf die Netzwerke zur nationalen Regierung hat die Größe des Unternehmens keinen Einfluss ($n=244$; $r=0,014$, $R^2=0,000$, $p>0,05$). Die vollständigen Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 23 (S. 329 f.) entnommen werden. Auch die Untersuchung der Unterschiede zwischen dem **Tätigkeitsbereich** der Investoren (siehe Fragen 8.1–8.3, S. 313, lokaler, regionaler oder nationaler Tätigkeitsbereich) und ihren Netzwerken zur lokalen und nationalen Regierung ergab keine signifikanten Unterschiede ($p>0,05$). Zur Untersuchung der Unterschiede bei den Mittelwerten bezogen auf die Variablen Netzwerke zur lokalen (siehe Frage 7.14, S. 312) und nationalen Regierung (siehe Frage 7.15, S. 312) zwischen Investoren, welche lokal, regional oder national tätig sind (siehe Tabelle 5, S. 180, bezeichnet als lokaler, regionaler und nationaler Tätigkeitsbereich), wurde die Untersuchung mit Hilfe einer Varianzanalyse (siehe Anhang 22, S. 325 ff.), durchgeführt. Insgesamt flossen $n=288$ Datensätze in die Analyse der Netzwerke zur lokalen Regierung und $n=294$ Datensätze in die Analyse der Netzwerke zur nationalen Regierung mit ein. Der Tätigkeitsbereich diente als Faktor, auch Gruppierungsvariable genannt, die Variablen lokale und nationale Netzwerke als abhängige Variablen. Wenngleich auch die Mittelwerte bei Ausweitung des Tätigkeitsbereichs von lokal bis hin zu einem nationalen Tätigkeitsbereich – wie in der folgenden Kreuztabelle dargestellt (siehe Tabelle 5, S. 180) – leicht ansteigen, konnten kein signifikanter Einfluss des Tätigkeitsbereichs auf die Netzwerke der Investoren mit Vertretern der lokalen Regierung ermittelt werden ($p>0,05$).

Auch in Bezug auf die Netzwerke zur nationalen Regierung konnte kein signifikanter Einfluss des Tätigkeitsbereichs der Investoren ermittelt werden ($p > 0,05$). Die folgende Tabelle 5 fasst die Mittelwerte hinsichtlich der Frage nach den Netzwerken zur lokalen und zur nationalen Regierung zusammen. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 24 (S. 331 ff.) entnommen werden

Mittelwerte	Lokaler Tätigkeitsbereich	Regionaler Tätigkeitsbereich	Nationaler Tätigkeitsbereich
Netzwerke zur lokalen Regierung	7,12 (n=194)	7,22 (n=67)	7,48 (n=27)
Netzwerke zur natio- nalen Regierung	5,89 (n=200)	6,12 (n=67)	6,15 (n=27)

Tabelle 5: Netzwerke nach Tätigkeitsgebiet

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Auch die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der **Branchenzugehörigkeit** eines Investors (siehe Fragen 11 und 12, S. 314) und seinen Netzwerken zu Regierungsvertretern (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312) ergab keine signifikanten Unterschiede. Hierfür wurden t-Tests bei unabhängigen Stichproben (siehe Anhang 21, S. 321 ff.) von Investoren, welche Unternehmen in einer weiteren Branche besitzen und allen anderen Investoren, welche keine Unternehmen in dieser Branche besitzen, durchgeführt. Neben der Betrachtung der aktuellen wurde auch die Branchenzugehörigkeit vor der Investition in den Automobilhandel untersucht. Lediglich diejenigen Investoren, die heute noch in der Land- und Forstwirtschaft tätig sind, verfügen über signifikant bessere Netzwerke zu lokalen Regierungen als alle anderen Investoren ($p < 0,05$). Eine Übersicht der Mittelwertvergleiche kann dem Anhang 25 (S. 335 ff.) bzw. Anhang 26 (S. 345 ff.) entnommen werden.

Selbst zwischen den Investoren, deren Unternehmen **früher Staatsunternehmen** waren (siehe Frage 14 = Ja, S. 314), und denjenigen, die ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben (siehe Frage 14 = Nein, S. 314), konnte kein signifikanter Unterschied ermittelt werden. Hierfür wurde ebenfalls ein t-Test bei unabhängigen Stichproben durchgeführt, im Rahmen dessen die Tatsache, ob das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war (siehe Frage 14, S. 314), als

Gruppenvariable diene. Insgesamt kann ein leichter Unterschied bei den Netzwerken zu lokalen Regierungen zwischen ehemaligen Staatsunternehmen ($n=89$, $Mw=7,25$) und privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen ($n=197$, $Mw=7,14$) ermittelt werden. Außerdem konnte auch bei den Netzwerken zur nationalen Regierung ein Unterschied zwischen ehemaligen Staatsunternehmen ($n=90$, $Mw=5,61$) und privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen ($n=201$, $Mw=6,15$) festgestellt werden. Allerdings sind die Unterschiede nicht signifikant ($p>0,05$). Siehe hierzu Anhang 27 (S. 355 f.). Somit konnten keine Unterschiede bzw. Einflüsse der unternehmensbezogenen Eigenschaften der Investoren auf die Netzwerke zu Vertretern von lokalen bzw. nationalen Regierungen ermittelt werden.

Zur zweiten Gruppe der personenbezogenen Eigenschaften zählen die **Erwartungen der Investoren in die Zukunft** (siehe Fragen 7.1, 7.3, 7.4 und 7.8, S. 312). Bereits bei der Betrachtung der deskriptiven Ergebnisse wird deutlich, dass die befragten Investoren im Mittel hohe Erwartungen in die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung des Landes (siehe Frage 7.8, S. 312, $Mw=6,11$) haben. Zusätzlich gehen die Investoren in den kommenden Jahren von steigenden Grundstückspreisen in China aus (siehe Frage 7.4, S. 312, $Mw=5,25$). Die Erwartungen der Investoren bezüglich einer hohen Rendite im Automobilhandel sind hingegen deutlich niedriger (siehe Frage 7.1, S. 312, $Mw=4,71$). Allerdings wird auch das Risiko im Automobilhandel als relativ gering eingestuft (siehe Frage 7.3, S. 312, $Mw=4,25$).

Im Rahmen der Darstellung der **Bedeutung von Netzwerken für Unternehmer** (siehe Abschnitt 5.2, S. 82 ff.) wurde aufgezeigt, dass Netzwerke zu Regierungsvertretern für Unternehmer in vielerlei Hinsicht nützlich sein können. So können durch Netzwerke u.a. **Informationen** bereitgestellt werden, sie können bei der **Beschaffung von Ressourcen** zu akzeptablen **Preisen** helfen oder aber den Unternehmer vor **Abgaben oder ad-hoc-Besteuerungen** schützen. Diese Zusammenhänge wurden in den **Hypothesen** H_{NP1} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes), H_{NP2} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto niedriger bewertet dieser das Risiko im Automobilhandel), H_{NP3} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine

Renditeerwartungen im Automobilhandel) und H_{NP4} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in steigende Grundstückspreise) formuliert.

In einer näheren Analyse der **Erwartungen der Investoren in die Zukunft**, untergliedert nach den **Netzwerken** zu Vertretern der nationalen und lokalen Regierungen, konnten signifikante Unterschiede zwischen Investoren mit über- sowie solchen mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken, differenziert mit Hilfe des Mittelwertes, ermittelt werden. Die Datensätze wurden in zwei Gruppen unterteilt. Die Gruppe der Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen und lokalen Regierung wurde anhand des Mittelwertes von der Gruppe der Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen und lokalen Regierung unterschieden. Im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse der Studie „Franchise Attractiveness“ werden die Gruppen „überdurchschnittliche ...“ und „unterdurchschnittliche ...“ Investoren nachfolgend immer wie beschrieben an Hand des Mittelwertes in zwei Gruppen unterteilt. Die Analyse zwischen den beiden Gruppen erfolgt mithilfe eines t-Tests für unabhängige Stichproben.

Allgemein wurde festgestellt, dass Investoren mit überdurchschnittlich guten Kontakten zu Regierungsvertretern stärker ausgeprägte positive Erwartungen in die Zukunft haben. So bewerten Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken zu lokalen Regierungsvertretern die wirtschaftliche Entwicklung des Landes (siehe Frage 7.8, S. 312) deutlich höher ($n=142$; $Mw=6,60$) als Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zu lokalen Regierungen ($n=147$; $Mw=5,71$). Dieses Ergebnis ist hoch signifikant ($p<0,001$). Auch die Unterschiede zwischen den Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken und Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen Regierung in Bezug auf die Erwartungen an steigende Grundstückspreise sind deutlich feststellbar. So erwarten Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen Regierung steigende Grundstückspreise deutlich weniger ($n=148$; $Mw=4,98$) als Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen Regierung ($n=140$; $Mw=5,59$; $p<0,01$). In Bezug auf die Unterschiede zwischen den Investoren mit unter- und überdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen Regierung konnten lediglich signifikante Ergebnisse in Bezug

auf die Renditeerwartungen im Automobilhandel und auf die Erwartungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes ermittelt werden. So haben Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen Regierung geringere Erwartungen an die Rendite im Automobilhandel ($n=97$; $Mw=4,07$) als Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen Regierung ($n=199$; $Mw=5,01$; $p<0,05$). Ähnlich verhält es sich mit den Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes. Auch hier haben Investoren mit überdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen Regierung höhere Erwartungen ($n=199$; $Mw=6,47$) als Investoren mit unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur nationalen Regierung ($n=97$; $Mw=5,38$; $p<0,001$). Die Mittelwerte bezogen auf die Renditeerwartung (siehe Frage 7.1, S. 312), Risikoerwartung (siehe Frage 7.3, S. 312), steigende Grundstückspreise (siehe Frage 7.4, S. 312) und wirtschaftliche Entwicklung (siehe Frage 7.8, S. 312) unterteilt nach den Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen bzw. nationalen Regierung können der Abbildung 41 entnommen werden. Die vollständigen sind im Anhang 28 (S. 357 ff.) abgebildet.

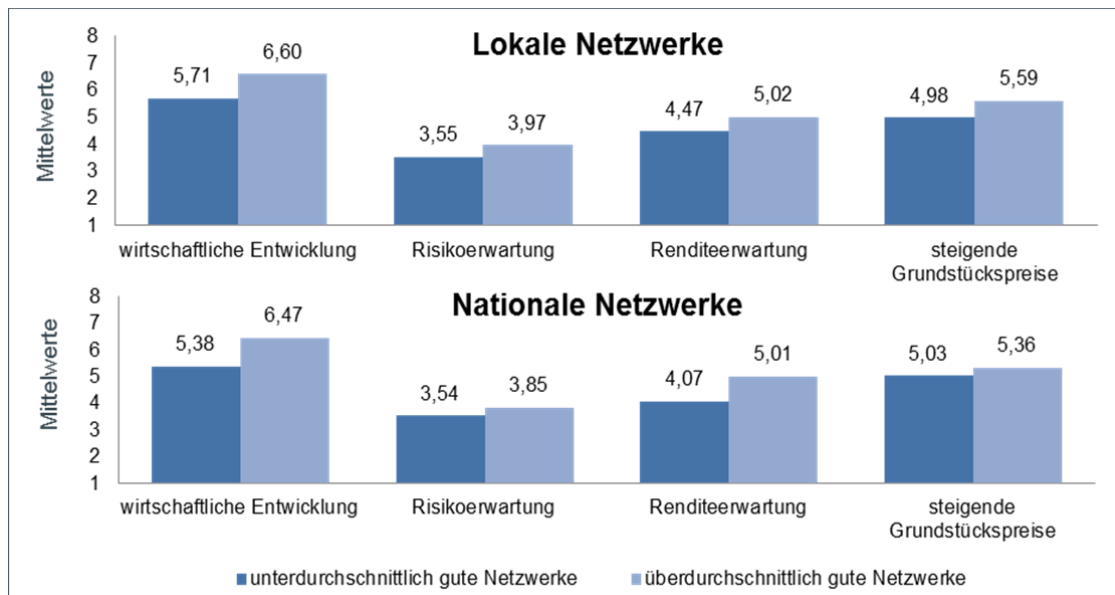


Abbildung 41: Erwartungen in die Zukunft

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Auch eine nachfolgend durchgeführte **Regressionsanalyse** konnte den Zusammenhang zwischen den Netzwerken der Investoren und den Erwartungen in die Zukunft bestätigen. Werden die Hypothesen **H_{NP1} bis H_{NP4}** betrachtet, so soll der Einfluss der official centered Netzwerke untersucht werden. Im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ wurden die official centered Netzwerke als die Netzwerke zur lokalen und nationalen Regierung definiert. Wie eingangs dargestellt, wurden die Netzwerke und deren Einfluss auf die Erwartungen der Investoren getrennt voneinander untersucht. Um den Hypothesen Rechnung zu tragen, wurde mit Hilfe einer **Faktorenanalyse** ein Faktor aus den beiden Variablen **Netzwerke zur lokalen Regierung** (siehe Frage 7.14, S. 312) und **Netzwerke zur nationalen Regierung** (siehe Frage 7.15, S. 312) gebildet (siehe Anhang 29, S. 361) welcher im Rahmen der Analyse die unabhängige Variable darstellte und nachfolgend als „**official centered**“ **Netzwerke** bezeichnet wird.

Die Regressionsanalysen zwischen dem Faktor „**official centered**“ **Netzwerke** (abhängige Variable) und der Variable Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes (siehe Frage 7.8, S. 312 unabhängige Variable) konnte den vermuteten positiven Einfluss von guten „official centered“ Netzwerken zu Regierungsvertretern auf die Erwartungen in eine positive wirtschaftliche Entwicklung des Landes nicht widerlegen ($n=295$; $r=0,376$; $R^2=0,141$; $B_0=6,11$; $B_1=0,63$; $p<0,001$). Wenngleich der Erklärungsanteil des Faktors „official centered“ Netzwerke für die Renditeerwartungen der Investoren in den Automobilhandel (siehe Frage 7.1, S. 312, $n=296$; $r=0,211$; $R^2=0,044$; $B_0=4,71$; $B_1=0,51$; $p<0,01$) und die Erwartungen in steigende Grundstückspreise (siehe Frage 7.4, S. 312; $n=294$; $r=0,169$; $R^2=0,028$; $B_0=5,25$; $B_1=0,33$; $p<0,001$) sehr gering ist, konnte dennoch ein positiver Einfluss des Faktors official centered Netzwerke auf die beiden abhängigen Variablen Renditeerwartungen im Automobilhandel und Erwartungen in steigende Grundstückspreise ermittelt werden. Lediglich die regressionsanalytische Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Faktor „official centered“ Netzwerke und der Risikoeinschätzung der Investoren für den Automobilhandel (siehe Frage 7.3, S. 312) ergab keinen signifikanten Zusammenhang ($n=296$; $r=0,111$; $R^2=0,012$; $p>0,05$). Somit können die Hypothesen **H_{NP1}, H_{NP3} und H_{NP4} nicht verworfen werden**. Die Hypothese **H_{NP2}** kann hingegen verworfen werden. Die ausführlichen Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 30 (S. 362 ff.) entnommen werden.

Neben den bereits untersuchten Zusammenhängen zwischen den Netzwerken von Investoren und ihren jeweiligen Erwartungen in die Zukunft soll nachfolgend der vermutete Zusammenhang zwischen den **Netzwerken** der Investoren und ihrer Fähigkeit, **Ressourcen** für eine Investition in ein Autohaus zu beschaffen, untersucht werden.

Im Rahmen der „Franchise Attractiveness“ Studie wurde der Zugang zu den Ressourcen Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312, Mw=5,21), Mitarbeiter (siehe Frage 7.9, S. 312, Mw=4,66) und Grundstücke (siehe Frage 7.2, S. 312, Mw=4,33) erhoben. Dabei wird der Zugang zu Ressourcen durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Einer dieser Faktoren sind die „official centered“ Netzwerke (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312). Hieraus ergaben sich die **Hypothesen** H_{NR1} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Kapital), H_{NR2} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Mitarbeiter) und H_{NR3} (Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Grundstücke).

Bereits eine erste deskriptive Analyse der Ressourcen nach **Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich guten Netzwerken** zur lokalen (siehe Frage 7.14, S. 312) und nationalen Regierung (siehe Frage 7.15, S. 312) ergab deutliche Unterschiede. So empfinden auf den ersten Blick (siehe Abbildung 42, S. 186) die Investoren mit überdurchschnittlich guten Kontakten den Zugang zu den Ressourcen als tendenziell einfacher als die Investoren mit weniger guten Kontakten. Dies wurde im Rahmen eines t-Tests für unabhängige Stichproben untersucht. Unterscheidungsmerkmal für die beiden Gruppen ist erneut der Mittelwert.

Die Unterschiede zwischen den Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen Regierung (siehe Frage 7.14, S. 312) bezüglich des Zugangs zu den Ressourcen Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312, Mw=4,66, n=148, im Vergleich zu Mw=5,89, n=142) und Grundstücke (siehe Frage 7.2, S. 312, Mw=3,87, n=148, im Vergleich zu Mw=4,91, n=142) sind hoch signifikant ($p < 0,001$). Bei dem Zugang zur Ressource Mitarbeiter (siehe Frage 7.9, S. 312, Mw=4,46, n=148, im

Vergleich zu $Mw=4,90$, $n=142$) können immer noch signifikante ($p<0,05$) Unterschiede ermittelt werden. In Bezug auf die nationalen Netzwerke weist hingegen der Zugang zur Ressource Kapital ($Mw=4,55$, $n=97$, im Vergleich zu $Mw=5,55$, $n=199$) und der Zugang zur Ressource Mitarbeiter ($Mw=3,94$, $n=97$, im Vergleich zu $Mw=5,01$, $n=199$) zwischen den oben beschriebenen Investorengruppen hoch signifikante ($p<0,001$) Unterschiede auf. Auch der Zugang zur Ressource Grundstücke unterscheidet sich zwischen den beiden Gruppen im Mittelwert recht deutlich ($Mw=3,85$, $n=97$, im Vergleich zu $Mw=4,57$, $n=199$). Dieser Unterschied ist lediglich signifikant ($p<0,01$). Die dargestellten deskriptiven Ergebnisse können der Abbildung 42 entnommen werden. Die Ergebnisse der t-Tests können dem Anhang 31 (S. 366 ff.) entnommen werden.

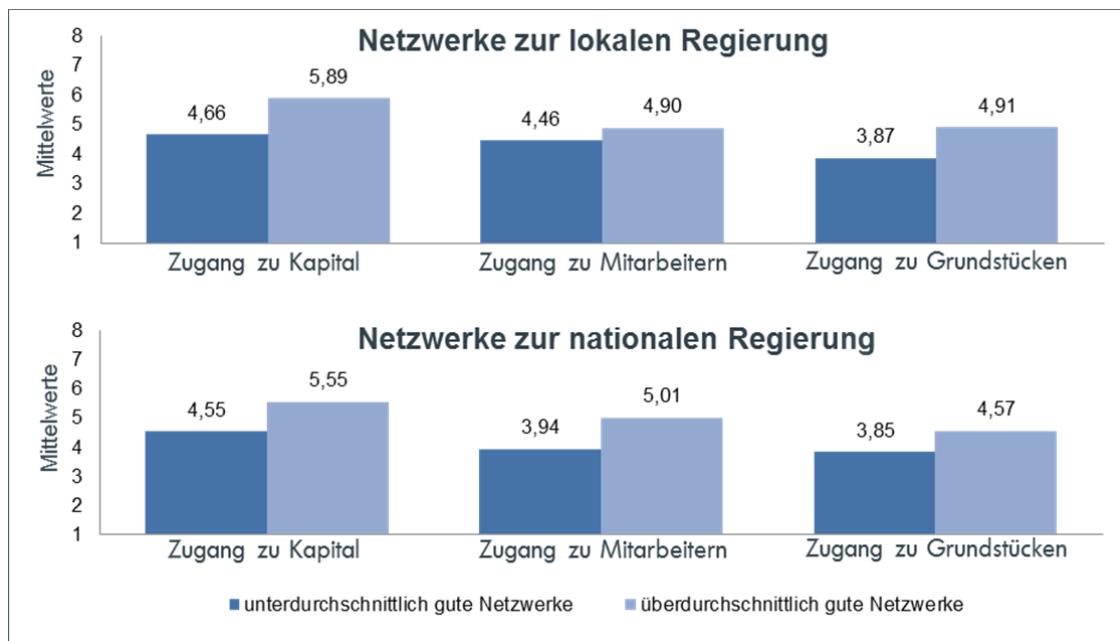


Abbildung 42: Netzwerke und Ressourcenzugang

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Auch eine im Anschluss durchgeführte **Regressionsanalyse** zwischen dem **Faktor „official centered“ Netzwerke** (unabhängige Variable) und dem Zugang der Investoren zu den **einzelnen Ressourcen** (abhängige Variablen) zeigte hoch signifikante Zusammenhänge auf. So hat der Faktor „official centered“ Netzwerke einen positiven Einfluss auf den Zugang des Investors zu Kapital ($n=296$; $r=0,349$; $R^2=0,122$;

$B_0=5,22$; $B_1=0,73$; $p<0,001$), Mitarbeitern ($n=296$; $r=0,255$; $R^2=0,065$; $B_0=4,66$; $B_1=0,48$; $p<0,001$), und Grundstücke für den Automobilhandel ($n=296$; $r=0,254$; $R^2=0,064$; $B_0=4,34$; $B_1=0,60$; $p<0,001$). Die Zusammenhänge sind hoch signifikant. Somit können die **Hypothesen H_{NR1} , H_{NR2} und H_{NR3} nicht verworfen werden**. Vollständige Ergebnisse können dem Anhang 32 (S. 369 ff.) entnommen werden.

Neben dem Einfluss von Netzwerken auf den Zugang zu Ressourcen wurden im Rahmen einer **Post-Hoc-Analyse** weitere Faktoren untersucht, die einen positiven Einfluss auf den Zugang zu Ressourcen (siehe Fragen 7.7, 7.9 und 7.2, S. 312) haben könnten. Hierzu zählen die Größe des Unternehmens (siehe Frage 9.1, S. 313, Frage 10, S. 313 und Frage 18, S. 315), die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Branche (siehe Fragen 11 und Frage 12, S. 314) und die Tatsache, ob das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war (siehe Frage 14, S. 314). Weder die Unternehmensgröße (siehe Anhang 33, S. 374) noch die Branchenzugehörigkeit (siehe Anhang 34, S. 375 f.; Anhang 35, S.377 f.) oder die Tatsache, ob das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war (siehe Anhang 36, S. 379), hatten dabei einen signifikanten Einfluss auf den Zugang des Investors zu Ressourcen.

Neben dem vermuteten Einfluss des Zugangs zu Ressourcen auf die Präferenzstrukturen der Investoren, welcher im Verlauf der Darstellung der Ergebnisse der Studie „Franchise Attractiveness“ näher dargestellt werden soll, wird ein Zusammenhang zwischen dem Zugang zu **Ressourcen** und der Fähigkeit eines Investors, **Zusagen** von Herstellern **für Autohäuser** zu bekommen, vermutet. Des Weiteren werden **Zusammenhänge zwischen den Ressourcen** untereinander vermutet. Diese wurden in den **Hypothesen H_{R1}** (Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignete Grundstücke zu beschaffen), **H_{R2}** (Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignetes Personal zu rekrutieren) und **H_{R3}** (Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, Personal an sein Unternehmen zu binden) adressiert. Zusätzlich wurde der Einfluss aller drei Ressourcen auf die Fähigkeit eines Investors, Zusagen eines Herstellers zu erhalten, in der Hypothese **H_{R4}** (Je einfacher ein Investor Zugang zu den Ressourcen a) Kapital, b) Mitarbeiter und c) Grundstücke hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Auto-

haus zu bekommen) formuliert. Die ausführlichen Ergebnisse sind im Anhang 37 (S. 380 ff.) dargestellt.

Um die Annahme der Hypothese H_{R1} zu überprüfen, wurde eine Regressionsanalyse zwischen der unabhängigen Variablen Zugang zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312) und der abhängigen Variable Zugang zu Grundstücken (siehe Frage 7.2, S. 312) durchgeführt. Die Regressionsanalyse ergab, dass der Zugang eines Investors zu Kapital einen sehr hohen Einfluss auf die Fähigkeit des Investors hat, geeignete Grundstücke für den Automobilhandel zu beschaffen ($n=296$; $r=0,418$; $R^2=0,175$; $B_0=1,84$; $B_1=0,48$; $p<0,001$). Somit kann die **Hypothese H_{R1} nicht verworfen** werden. Das Gleiche gilt auch für die nachfolgenden Hypothesen H_{R2} und H_{R3} . Die Ergebnisse der Regressionsanalyse zwischen der unabhängigen Variable Zugang zu Kapital und der abhängigen Variable Zugang zur Ressource Mitarbeiter zeigen einen deutlichen Einfluss ($n=296$; $r=0,38$; $R^2=0,145$; $B_0=2,87$; $B_1=0,34$; $p<0,001$). Das Gleiche gilt auch in Bezug auf die Fähigkeit eines Investors, Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312). Auch hier besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variable Zugang zu Kapital und der abhängigen Variable Mitarbeiterbindung ($n=296$; $r=0,435$; $R^2=0,189$; $B_0=3,47$; $B_1=0,37$, ($p<0,001$). Somit können auch die Hypothesen H_{R2} und H_{R3} **nicht verworfen werden**.

Abschließend werden die in den Hypothesen H_{R4a} – H_{R4c} formulierten Zusammenhänge zwischen den Ressourcen und der Fähigkeit eines Investors, Zusagen für einen Händlervertrag zu erhalten, mit Hilfe der erhobenen Daten näher untersucht. Dies geschieht mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse. Dabei stellt der Zugang zu den Ressourcen Kapital, Mitarbeiter und Grundstücke die unabhängigen Variablen dar. Die Variable Zusagen für einen Händlervertrag wird als abhängige Variable eingesetzt. Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass 14,1% der Varianz durch das Modell erklärt werden können ($n=295$; $r=0,375$; $R^2=0,141$). Der B_0 -Wert beträgt 1,655. Der B_1 -Werte für die Variable Zugang zu Kapital beträgt -0,02, für die Variable Zugang zu Mitarbeitern 0,27 und für die Variable Zugang zu Grundstücken 0,20. Allerdings sind nur die Ergebnisse bezogen auf die Variable Zugang zu Mitarbeitern und Grundstücken signifikant bzw. hoch signifikant ($p<0,01$ bzw. $p<0,001$).

Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Fähigkeit eines Investors, Zusagen von einem Hersteller für die Investition in markengebundene Autohäuser zu erhalten, nicht ausschließlich durch den Zugang zu Ressourcen beeinflusst wird. Überraschend ist allerdings, dass der Zugang zu Kapital keinen Einfluss auf die Fähigkeit eines Investors hat, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen. Dies kann ggf. durch die hohe Verfügbarkeit von Kapital in China erklärt werden (siehe Abschnitt 5.3, S. 90 ff.). Welche weiteren Faktoren statistisch relevant sind um Zusagen für Autohäuser zu bekommen, bleibt an dieser Stelle offen. Einige weitere Faktoren können aber den Ergebnissen der ersten Vorstudie zu den Anforderungen der Hersteller an Investoren (siehe Anhang 4, S. 288 ff.) entnommen werden. Aufgrund der Ergebnisse können die Hypothesen **H_{R4b}** und **H_{R4c}** **nicht verworfen** werden. Die **Hypothese H_{R4a}** kann **verworfen** werden. Nach diesem kurzen Exkurs soll nachfolgend auf die Präferenzstrukturen der Investoren näher eingegangen werden.

7.2 Präferenzstrukturen von Investoren im Automobilhandel

Primär gilt es im nun folgenden Abschnitt die **Forschungsfragen F_{PS1}** (Wie wichtig sind chinesischen Investoren die Merkmale Herstellermarke, Rentabilität, Arbeitsprozesse, Mitarbeiterschulungen und Gebäudestandards bei der Bewertung von Investitionsalternativen?) und **F_{PS2}** (Welche Merkmalsausprägungen präferieren die Investoren am stärksten?) zu beantworten. Die Ergebnisse wurden mit Hilfe der Adaptiven Conjoint-Analyse erhoben. Für die Merkmale wurden Wichtigkeiten und für die Ausprägungen der Merkmale Teilnutzwerte ermittelt.

Im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ wurden mit Hilfe der Adaptiven Conjoint-Analyse die **Teilnutzwerte** der Investoren bezogen auf die **verschiedenen Merkmalsausprägungen** der Merkmale Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307), Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307), Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307), Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307) und Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) ermittelt. Anders als bei den anderen Fragen im Fragebogen liegen die Wichtigkeiten der Merkmale und die Teilnutzwerte der Ausprägungen nicht auf einer Skala von 1–8 (je nach Fragestellung von „Sehr niedrig“ bis „Sehr hoch“, „Stimme voll und ganz zu“ bis „Stimme ganz und gar nicht zu“ oder „Sehr leicht“ bis „sehr schwierig“), sondern auf einer Skala von 0–100, wobei 0 für keine Wichtigkeit

und 100 für sehr hohe Wichtigkeiten steht. Sollte ein Merkmal eine Wichtigkeit von 100 erreichen, so würden alle anderen Merkmale eine Wichtigkeit von 0 erzielen. Sollten alle Merkmale gleich wichtig sein, so würden diese bei fünf Merkmalen jeweils 20 Punkte erreichen.

Das Merkmal **Herstellermarke** konnte in der Adaptiven Conjoint-Analyse die Ausprägungen Shanghai Volkswagen (siehe Frage 1.1.1, S. 307), Guangzhou Toyota (siehe Frage 1.1.2, S. 307), Chery (siehe Frage 1.1.3, S. 307) und Audi (siehe Frage 1.1.4, S. 307) annehmen. Dabei präferieren die Investoren vor allem die Hersteller Shanghai Volkswagen (Mw=63,34) und Audi (Mw=62,30). Deutlich schlechter werden die Herstellermarken Guangzhou Toyota (Mw=29,1) und Chery (Mw=2,97) bewertet.¹³³

Werden die Teilnutzwerte für die Merkmalsausprägungen des Merkmals **Rentabilität** (siehe Fragen 1.2.1–1.2.3, S. 307) analysiert, so wird deutlich, dass die Investoren einen hohen Return on Investment (ROI) einem niedrigeren ROI vorziehen. Eine Rentabilität von ROI 40% (siehe Frage 1.2.3, S. 307) wurde im Mittel mit 41,89 bewertet. Bei der mittleren Ausprägung des Merkmals Rentabilität (ROI 30%, Frage 1.2.2, S. 307) wurde im Mittel ein Teilnutzen von 26,34 ermittelt. Deutlich geringer sind hingegen die Teilnutzwerte für die niedrigste Rentabilitätsausprägung (ROI 20%, Frage 1.2.1, S. 307). Für diese Ausprägung wurde lediglich ein Wert von 3,60 ermittelt. Auch die Teilnutzwerte der Investoren bezogen auf die Ausprägungen des Merkmals **Mitarbeiterschulung des Herstellers** (siehe Fragen 1.4.1–1.4.3, S. 307) steigen mit Zunahme des Angebotes an. So wurde für die Ausprägung „Sehr rudi-

¹³³ In dem Merkmal Herstellermarke subsumiert sich eine Vielzahl an Eigenschaften der Hersteller, die im Rahmen der Conjoint-Analyse nicht im Detail berücksichtigt wurden. So lag der Fokus der Untersuchung auf den händlernetzbezogenen Merkmalen eines Geschäftsmodells und weniger auf Merkmalen wie Produkte oder Marke. Um dennoch ein tieferes Verständnis für die Präferenzen der Investoren, bezogen auf die einzelnen Hersteller, zu erlangen, wurden verschiedene marken- und produktspezifische Eigenschaften der Hersteller gezielt abgefragt. Hieraus konnten Herstellerprofile entwickelt werden, welche dem Anhang 38 (S. 384) entnommen werden können. Zusätzlich zu der Bewertung der Eigenschaften der untersuchten Hersteller wurde nach den Eigenschaften gefragt, welche den Investoren bei der Auswahl eines Herstellers am wichtigsten sind. Zur Auswahl standen die gleichen marken- und produktbezogenen Eigenschaften wie bei der Bewertung der Hersteller. Der Befragte konnte aus acht verschiedenen Merkmalen ein Merkmal auswählen, welches ihm am wichtigsten bei der Auswahl eines Herstellers ist. Dabei gaben 57,6% aller befragten Investoren an, sich bei der Wahl eines Herstellers an dessen Image und Bekanntheitsgrad zu orientieren. Eine Übersicht kann dem Anhang 39 (S. 385) entnommen werden.

mentäres Schulungsangebot für einige Angestellte“ (siehe Frage 1.4.1, S. 307) im Rahmen der Studie lediglich ein durchschnittlicher Teilnutzwert von 1,81 Punkten errechnet. Für die mittlere Option des Merkmals Mitarbeiterschulung des Herstellers (siehe Frage 1.4.2, S. 307), „Breites Schulungsangebot für einen Großteil der Angestellten“, wurde ein durchschnittlicher Teilnutzwert von 25,43 ermittelt. Die höchsten Teilnutzwerte erzielte allerdings die höchste Ausprägung des Merkmals mit 55,4. Ähnliche Teilnutzwerte wurden auch für die Ausprägungen der Merkmale **Arbeitsprozessvorgaben** (siehe Frage 1.3, S. 307) und **Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5, S. 307) ermittelt. Die niedrigste Ausprägung des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben (keine Arbeitsprozesse sind vorgegeben, Frage 1.3.1, S. 307) erzielte im Mittel einen Wert von 0,92. Die mittlere Ausprägung (einige Arbeitsprozesse sind in einem Handbuch vorgegeben, Frage 1.3.2, S. 307) erzielte hingegen einen Wert von 33,88 und die höchste Ausprägung (alle Arbeitsprozesse sind detailliert in einem Handbuch vorgegeben, Frage 1.3.3, S. 307) einen Wert von 58,23. Neben den steigenden Teilnutzwerten für höhere Vorgaben bei Arbeitsprozessen können auch steigende Teilnutzwerte der Investoren für höhere Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) festgestellt werden. Am wenigsten wurden neutrale Gebäude in geringer Qualität präferiert (siehe Frage 1.5.1, S. 307). Diese Ausprägung erzielte lediglich einen niedrigen Teilnutzwert von durchschnittlich 0,61. Markenspezifische Gebäudevarianten in guter Qualität (siehe Frage 1.5.2, S. 307) erzielten hingegen Teilnutzwerte von durchschnittlich 40,78. Die höchste Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (siehe Frage 1.5.3, S. 307) erzielte einen Mittelwert von 53,14. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 43 (S. 192) zusammengefasst. Insgesamt wurden n=298 Datensätze im Rahmen der Analyse betrachtet.

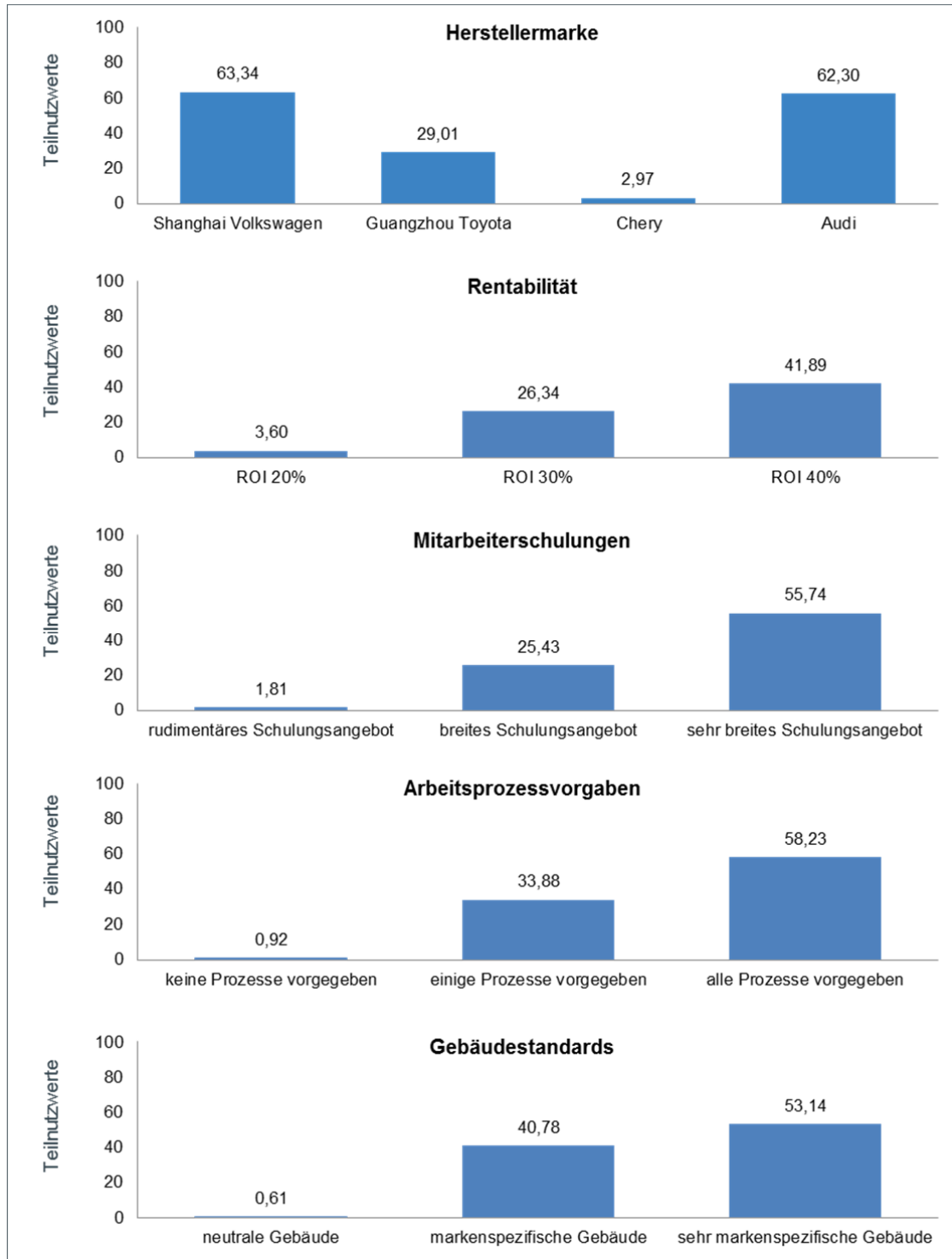


Abbildung 43: Mittelwerte aller Teilnutzwerte der Merkmalsausprägungen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Nachdem die Teilnutzwerte der Ausprägungen der Merkmale der Investoren deskriptiv dargestellt wurden, sollen nachfolgend die Teilnutzwerte der Investoren für die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität, Mitarbeiterschulungen, Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards näher analysiert werden. Hierfür wurden im Rahmen des Abschnitts 5.5 (S. 113 f.) verschiedene Annahmen hergeleitet, welche in den **Hypothesen H_{PS1}** (Die Präferenzkurve des Merkmals Rentabilität nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen)) und **H_{PS2}** (Die Präferenzkurve des Merkmals Mitarbeiterschulungen nimmt stetig positiv linear zu) formuliert wurden. Zusätzlich zu den Verläufen der Teilnutzwerte der Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Mitarbeiterschulungen sollen die angenommenen Verläufe der Teilnutzwerte der Ausprägungen der Merkmale Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards analysiert werden. Diese Annahmen sind in den **Hypothesen H_{PS3}** (Die Präferenzkurve des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen)) und **H_{PS4}** (Die Präferenzkurve des Merkmals Gebäudestandards nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen)) zusammengefasst.

Zur Analyse der **Verläufe der Teilnutzwerte** wurden die Differenzen zwischen den Teilnutzwerten der jeweils ersten und der zweiten sowie der zweiten und dritten Ausprägung aller Merkmale für jeden Proband errechnet. Wurden beispielsweise für einen Probanden Teilnutzwerte für die Ausprägungen ROI 20% von 8, ROI 30 von 25 und ROI 40 von 50 ermittelt, so steigen die Teilnutzwerte zwischen der ersten und der zweiten Ausprägung um 13 ($25-12=13$) und zwischen der zweiten und der dritten Ausprägung um 25 ($50-25=25$) an. Sind die **Differenzwerte (Diff.-Wert)** identisch, so wird von einem **linearen Verlauf der Teilnutzwerte** gesprochen, da die Steigung zwischen der ersten und der zweiten Ausprägung identisch ist. Ist die Teilnutzwertdifferenz zwischen der ersten und der zweiten Ausprägung höher als zwischen der zweiten und der dritten Ausprägung, so liegt ein **abnehmender Grenznutzen** vor. Nimmt die Differenz zwischen der zweiten und der dritten Ausprägung zu, so **steigen die Teilnutzwerte überproportional an**.

Um die Unterschiede zwischen den beiden Differenzwerten zu ermitteln, wurde ein t-Test für verbundene Stichproben zwischen den Werten durchgeführt. Insgesamt wurden im Rahmen der Analyse $n=298$ Datensätze berücksichtigt. Bei genauerer Betrachtung der **Differenzwerte zwischen den Ausprägungen** können **hoch signifikante Unterschiede** festgestellt werden. So nehmen die Teilnutzwerte der Investoren zwischen der zweiten und der dritten Ausprägung bei den Merkmalen Rentabilität (Diff.-Wert=-7,19), Arbeitsprozessvorgaben (Diff.-Wert=-8,61) und Gebäudestandards (Diff.-Wert=-27,81) hoch signifikant ($p<0,001$) ab. Dies bedeutet, dass im Mittel die Differenz zwischen der ersten und der zweiten Ausprägung höher ist als zwischen der zweiten und dritten Ausprägung. Lediglich die Teilnutzwerte des Merkmals Mitarbeiterschulungen steigen überproportional an (Diff.-Wert= 6,68; $p<0,01$). Somit können die **Hypothesen H_{PS1} , H_{PS3} und H_{PS4} nicht verworfen werden**. Lediglich die **Hypothese H_{PS2} muss verworfen werden**, da ein überproportionaler Anstieg der Präferenzkurve vorliegt. Die Verläufe der Teilnutzwerte können der nachfolgenden Tabelle 6 entnommen werden. Die vollständigen Ergebnisse der t-Tests können dem Anhang 40 (S. 386 ff.) entnommen werden.

Ausprägungen	Differenz Ausprägung 1 zu Ausprägung 2	Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	Abweichung der Mittel- werte
Rentabilität	22,74	15,55	-7,19**
Mitarbeiterschulung	23,62	30,30	6,68**
Arbeitsprozessvorgaben	32,96	24,35	-8,61***
Gebäudestandards	40,17	12,36	-27,81***

* $p<0,05$; **; $p<0,01$; *** $p<0,001$

Tabelle 6: Abnehmender Grenznutzen der Teilnutzwerte der Ausprägungen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Abschließend wurden die **Wichtigkeiten** der Investoren bezüglich **der Merkmale** ermittelt. Basierend auf den in Abschnitt 6.2 (S. 151 ff.) beschriebenen Verfahren wurden die relativen Wichtigkeiten auf Basis der Differenz zwischen den am meisten und am wenigsten präferierten Ausprägungen ermittelt. Hierbei konnten überraschende Ergebnisse ermittelt werden.

Wie die nachfolgende Abbildung (siehe Abbildung 44, S. 196) der **Wichtigkeiten**¹³⁴ zeigt, stellt das Merkmal Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307) mit einer durchschnittlichen Wichtigkeit von 25,49% das wichtigste Merkmal für die Investoren dar. Somit liegt das Merkmal 5,49% über der durchschnittlichen Wichtigkeit von 20%, die erreicht würde, wenn alle Merkmale gleich wichtig wären. Die Merkmale Mitarbeiter-schulung (siehe Frage 1.4, S. 307), Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) und Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) liegen mit 19,15%, 20,05% und 19,45% nah an diesem Mittelwert. Überraschend ist hingegen das Ergebnis für das Merkmal Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307). Das Merkmal besitzt nach Ansicht der befragten Investoren mit einer relativen Wichtigkeit von 15,85% die geringste Wichtigkeit für den Investor. Dieses Ergebnis überrascht besonders vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Experteninterviews, die auf eine sehr hohe Bedeutung des Merkmals Rentabilität vermuten ließen. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die relativen Wichtigkeiten aus dem Abgleich der niedrigsten mit der höchsten Ausprägung des jeweiligen Merkmals entstehen (vgl. Carmone, 1987, S. 326 und Sawtooth Software, 2007, S. 5 f., online). Unterscheiden sich beispielsweise zwei Dienstleistungen im Preis nur minimal (z.B. 100€ oder 105€), so kann das Merkmal Preis ggf. weniger wichtig sein, als wenn der Preis eine höhere Varianz (z.B. zwischen 100€ und 1000€) aufweist (vgl. Johnson, 1994, S. 6 und Sawtooth Software, 2007, S. 5, online). Somit kann die Wichtigkeit durch die Veränderung der Ausprägungen künstlich „verbessert“ oder „verschlechtert“ werden (vgl. Hahn, 1997, S. 78). Ein solcher Effekt könnte bei der Ermittlung der Wichtigkeit für das Merkmal Rentabilität eingetreten sein. So liegen die gewählten Ausprägungen des Merkmals Rentabilität im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse von ihrer Höhe her im Bereich, wie sie auch auf dem Markt ermittelt werden können (siehe Abbildung 40 in Abschnitt 7.1.1, S. 177), dennoch repräsentiert die niedrigste Ausprägung des Merkmals Rentabilität (ROI 20%) in der Adaptiven Conjoint-Analyse lediglich eine nur leicht unterdurchschnittliche Rentabilität. Würden die Ausprägungen des Merkmals Rentabilität z.B. von ROI 5% bis ROI 40% gehen, so könnte das Merkmal Rentabilität ggf. aus Sicht der Investoren an Bedeutung bei der Auswahl eines Geschäftsmodells bzw. Autohauses gewinnen.

¹³⁴ Aufgrund von Rundungen kann es bei der Darstellung der Ergebnisse zu Werten von >100 bzw. <100 kommen.

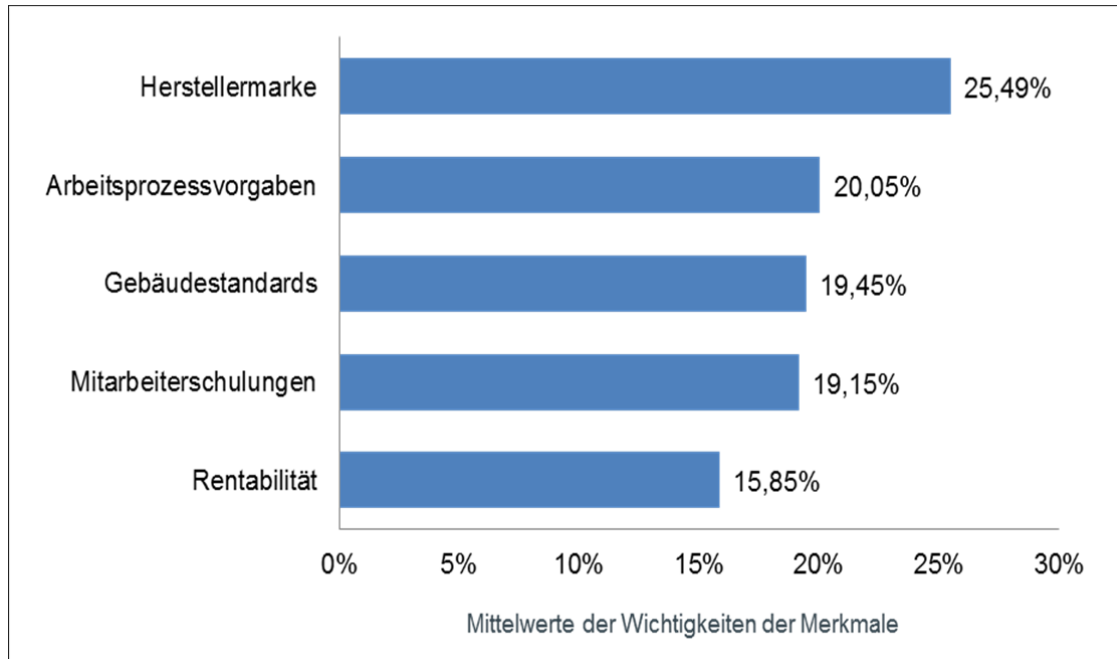


Abbildung 44: Relative Wichtigkeiten der Merkmale

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

7.3 Money-Only und Lifestyle Investorentypen

Nachdem die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten der Investoren bezogen auf ein Geschäftsmodell im Automobilhandel dargestellt wurden, sollen, wie in Abschnitt 6.4 (S. 168 f.) aufgezeigt, post-hoc **Investorentypen** anhand ihrer Präferenzstrukturen ermittelt werden. So wurde im Rahmen der Gruppendiskussionen von Teilnehmern berichtet, dass einige Investoren ihre Präferenz ausschließlich an der Herstellermarke bzw. an der Rentabilität eines Geschäftsmodells ausrichten. Diese wurden als **Money-Only-** und als **Lifestyle-Investoren** bezeichnet. Im Rahmen der **Forschungsfragen F_{PS3}** (Können Investoren ermittelt werden, die primär das Merkmal a) Herstellermarke oder b) Rentabilität als wichtigstes Merkmal bei der Auswahl eines Geschäftsmodells bewerten?) und **F_{PS4}** (Wie unterscheiden sich Investoren, die dem Merkmal Rentabilität oder Herstellermarke die höchste Wichtigkeit zuweisen, in Bezug auf ihre investorbezogenen Eigenschaften?) wurden die Überlegungen zu den gegensätzlichen Investorentypen formuliert. Zusätzlich soll untersucht werden, inwiefern sich diese Investorentypen in ihren Teilnutzwerten und Wichtigkeiten bezüglich der verbleibenden Merkmale und Ausprägungen unterscheiden. Dies wurde in der

Forschungsfrage **F_{PS5}** (Wie unterscheiden sich Investoren, die dem Merkmal Rentabilität oder Herstellermarke die höchste Wichtigkeit zuweisen, in Bezug auf ihre Präferenzstrukturen?) adressiert.

Hierfür wurden alle Investoren in drei Gruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe bestand aus den Investoren, für die das Merkmal Herstellermarke, basierend auf den Ergebnissen der Adaptiven Conjoint-Analyse, am wichtigsten war. Die Mitglieder dieser Gruppe werden nachfolgend als **Lifestyle-Investoren** bezeichnet. Die zweite Gruppe besteht aus den Investoren, denen das Merkmal Rentabilität am wichtigsten ist. Sie werden als **Money-Only-Investoren** bezeichnet. Die dritte und letzte Gruppe besteht aus den Investoren, bei denen im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse weder das Merkmal Herstellermarke, noch das Merkmal Rentabilität am wichtigsten war. In dieser Gruppe wurden alle Investoren zusammengefasst, für die die höchsten Wichtigkeiten für die Merkmale Arbeitsprozessvorgaben, Mitarbeiterschulung oder Gebäudestandards ermittelt wurden. Sie werden nachfolgend als **weder/noch** bezeichnet.

Um herauszufinden, wie sich die **Money-Only- von den Lifestyle-Investoren bezüglich ihrer unternehmens-, personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften unterscheiden**, wurde eine Varianzanalyse zwischen den Gruppen durchgeführt. Im Rahmen der Varianzanalyse wurden die Mittelwerte der drei Gruppen (Money-Only-, n=29, Lifestyle-, n=136 und weder/noch-Investoren, n=131) auf ihre Unterschiede hin verglichen. Hierbei wurden lediglich signifikante Unterschiede ($p < 0,05$) bei den Erwartungen der Investoren in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes im Allgemeinen (siehe Frage 7.8, S. 312) festgestellt. So haben Money-Only-Investoren ($M_w = 4,86$) im Vergleich zu Lifestyle- ($M_w = 6,22$) und weder/noch-Investoren ($M_w = 6,27$) eine deutlich geringere Erwartung in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 41 (S. 389 f.) entnommen werden.

Dennoch konnten teilweise **große Unterschiede zwischen den Gruppen** ermittelt werden, wenngleich diese auch nicht signifikant sind ($p > 0,05$). Die Ergebnisse sind in der Tabelle 7 (S. 199) zusammengefasst. So besitzen etwa diejenigen der befragten

Investoren, denen das Merkmal Herstellermarke am wichtigsten ist, im Mittel 1,23 Autohäuser mehr als die Investoren, denen die Rentabilität am wichtigsten ist. Besonders auffällig ist hingegen der Unterschied bei den verkauften Fahrzeugen. Die Investoren, denen die Herstellermarke am wichtigsten ist, verkaufen nahezu doppelt so viele Fahrzeuge (Fhz.) wie die verbleibenden Investoren (Mw=20.028 Fhz; Mw=11.110 Fhz. bzw. 9.357 Fhz). Zusätzlich führen diese Investoren im Mittel ungefähr eine Herstellermarke mehr in ihrem Portfolio. Ein weiterer, wenngleich auch nur sehr geringer Unterschied, kann bei der erzielten Rentabilität der Unternehmen festgestellt werden. So sind die Unternehmen derjenigen Investoren, denen die Rentabilität am wichtigsten (Mw=19,8%) ist, im Mittel 1,2% weniger rentabel als die Unternehmen der Investoren, die ihre Präferenz primär an der Herstellermarke orientieren (Mw=21,0%). Weder/noch-Investoren, die sich weder an dem Merkmal Herstellermarke noch an der Rentabilität primär orientieren, erreichen hingegen im Mittel einen durchschnittlichen ROI von 20,8%. Allerdings handelt es sich bei den genannten Werten um keine signifikanten Unterschiede ($p > 0,05$).

		Investorentypen		
		Lifestyle-Investoren	Money-Only-Investoren	weder/noch
Unternehmens- bezogene Eigenschaften	Anzahl an Herstellermarken (siehe Frage 10, S. 313)	5,77 (n=127)	4,85 (n=27)	4,21 (n=125)
	Anzahl an verkauften Fahrzeugen (siehe Frage 18, S. 315)	20,028 (n=110)	11,110 (n=27)	9,358 (n=109)
	Anzahl an Autohäusern (siehe Frage 9.1, S. 313)	9,09 (n=129)	7,86 (n=29)	6,64 (n=125)
	Rentabilität (ROI) (siehe Frage 16, S. 315)	21,0% (n=84)	19,8% (n=23)	20,8% (n=80)
	Branchendiversifikation heute (siehe Frage 12, S. 314)	1,3 (n=120)	1,31 (n=29)	1,36 (n=119)
	Branchendiversifikation vor der Investition in den Vertragshandel (siehe Frage 11, S. 314)	0,92 (n=131)	1,03 (n=29)	0,94 (n=131)
Personenbezogene Eigenschaften	Lokale Netzwerke (siehe Frage 7.14, S. 312)	7,19 (n=135)	6,96 (n=27)	7,21 (n=129)
	Nationale Netzwerke (siehe Frage 7.15, S. 312)	6,26 (n=136)	5,69 (n=29)	5,68 (n=132)
	Wirtschaftliche Entwicklung (siehe Frage 7.8, S. 312)	6,22 (n=136)	4,86 (n=29)	6,27 (n=131)
	Risikoeurwartung (siehe Frage 7.3, S. 312)	3,81 (n=136)	3,48 (n=29)	3,74 (n=132)
	Renditeerwartung (siehe Frage 7.1, S. 312)	4,74 (n=136)	5,41 (n=29)	4,53 (n=132)
	Steigende Grundstückspreise (siehe Frage 7.4, S. 312)	5,03 (n=136)	5,1 (n=29)	5,51 (n=130)
	Risikobereitschaft (siehe Frage 7.16, S. 312)	5,49 (n=136)	5,18 (n=28)	5,53 (n=133)
Ressourcen- bezogene Eigenschaften	Zusagen von Herstellern (siehe Frage 7.12, S. 312)	3,59 (n=135)	3,66 (n=29)	3,74 (n=132)
	Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312)	5,21 (n=136)	4,69 (n=29)	5,33 (n=132)
	Mitarbeiter (siehe Frage 7.9, S. 312)	4,77 (n=136)	4,66 (n=29)	4,54 (n=132)
	Grundstücke (siehe Frage 7.2, S. 312)	4,51 (n=136)	3,93 (n=29)	4,23 (n=132)

Tabelle 7: Mittelwerte der investorenbezogenen Eigenschaften nach präferenzbezogenen Investorentypen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben der differenzierten Untersuchung der **Money-Only- und der Lifestyle-Investoren** nach ihren investorenbezogenen Eigenschaften wurden die Investorentypen zusätzlich danach untersucht, inwiefern sie sich in ihren Präferenzstrukturen unterscheiden. Da die Investorentypen über ihre Wichtigkeiten bezüglich der Merkmale Herstellermarke und Rentabilität unterschieden werden, verwundert es nicht, dass sie in Bezug auf ihre Wichtigkeiten dieser Merkmale hoch signifikante Unterschiede aufweisen. So beträgt die Wichtigkeit der Herstellermarke bei den Lifestyle-Investoren im Mittel 33,4%. Im Gegensatz dazu wurden für die Investoren, die sich primär an der Rentabilität eines Geschäftsmodells orientieren, Wichtigkeiten für das

Merkmal Herstellermarke von 19,2% ermittelt. Nahezu umgekehrt ist die Rangfolge bei dem Merkmal Rentabilität. So ergaben die Berechnungen der Wichtigkeiten für das Merkmal Rentabilität einen Wert von 15,3% für die Lifestyle-Investoren. Die Ergebnisse der Adaptiven Conjoint-Analyse für die Money-Only-Investoren ergaben hingegen Wichtigkeiten von 31,2% für das Merkmal Rentabilität. Aber auch in Bezug auf die Merkmale Arbeitsprozessvorgaben, Mitarbeiterschulungen und Gebäudestandards konnten hoch signifikante Unterschiede ermittelt werden ($p < 0,001$). Eine Übersicht der Wichtigkeiten kann der Abbildung 45 entnommen werden. In der Abbildung werden die ermittelten Wichtigkeiten für alle untersuchten Merkmale, aufgeteilt nach den Investorengruppen Money-Only- und Lifestyle-Investoren sowie der Gruppe der Investoren, die weder der einen noch der anderen Gruppe zugeordnet werden konnten (kurz: weder/noch), dargestellt. In der Abbildung 46 (S. 202) werden die Teilnutzwerte für die Ausprägungen der Merkmale nach den drei Gruppen dargestellt.

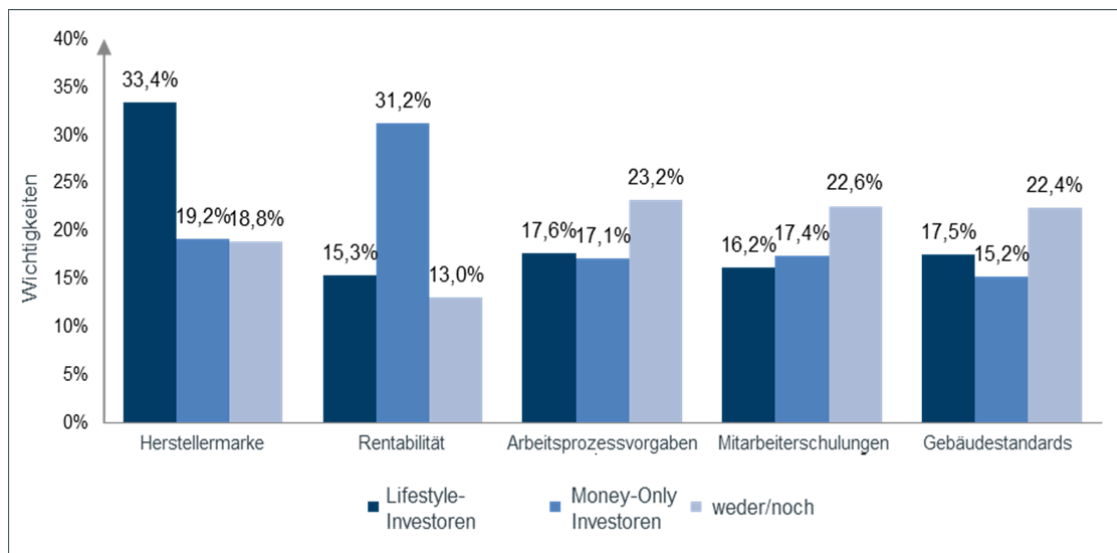


Abbildung 45: Wichtigkeiten nach präferenzbezogenen Investorentypen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben den in der Abbildung aufgezeigten Unterschieden zwischen den Investorengruppen in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale können ebenfalls signifikante Unterschiede in Bezug auf die Merkmalsausprägungen ermittelt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für Lifestyle-Investoren deutlich höhere Teilnutz-

werte bei den Ausprägungen des Merkmals Herstellermarke ermittelt werden konnten als dies bei den anderen beiden Gruppen der Fall war. Ein ähnliches Ergebnis kann auch in Bezug auf die Teilnutzwerte der Investoren bezüglich der Ausprägungen des Merkmals Rentabilität festgestellt werden. So weisen die Money-Only-Investoren den Ausprägungen des Merkmals Rentabilität deutlich höhere Teilnutzwerte zu. Zusätzlich steigen die Teilnutzwerte bei steigenden Ausprägungen des Merkmals deutlich steiler an, während die verbleibenden Gruppen einen ähnlich niedrigen Anstieg aufweisen. Interessant sind zusätzlich die verbleibenden Merkmale und ihre Ausprägungen. Die berücksichtigten Gruppen weisen auch hier teilweise deutliche Unterschiede auf. Eine Übersicht der deskriptiven Ergebnisse ist in der Abbildung 46 (S. 202) dargestellt.

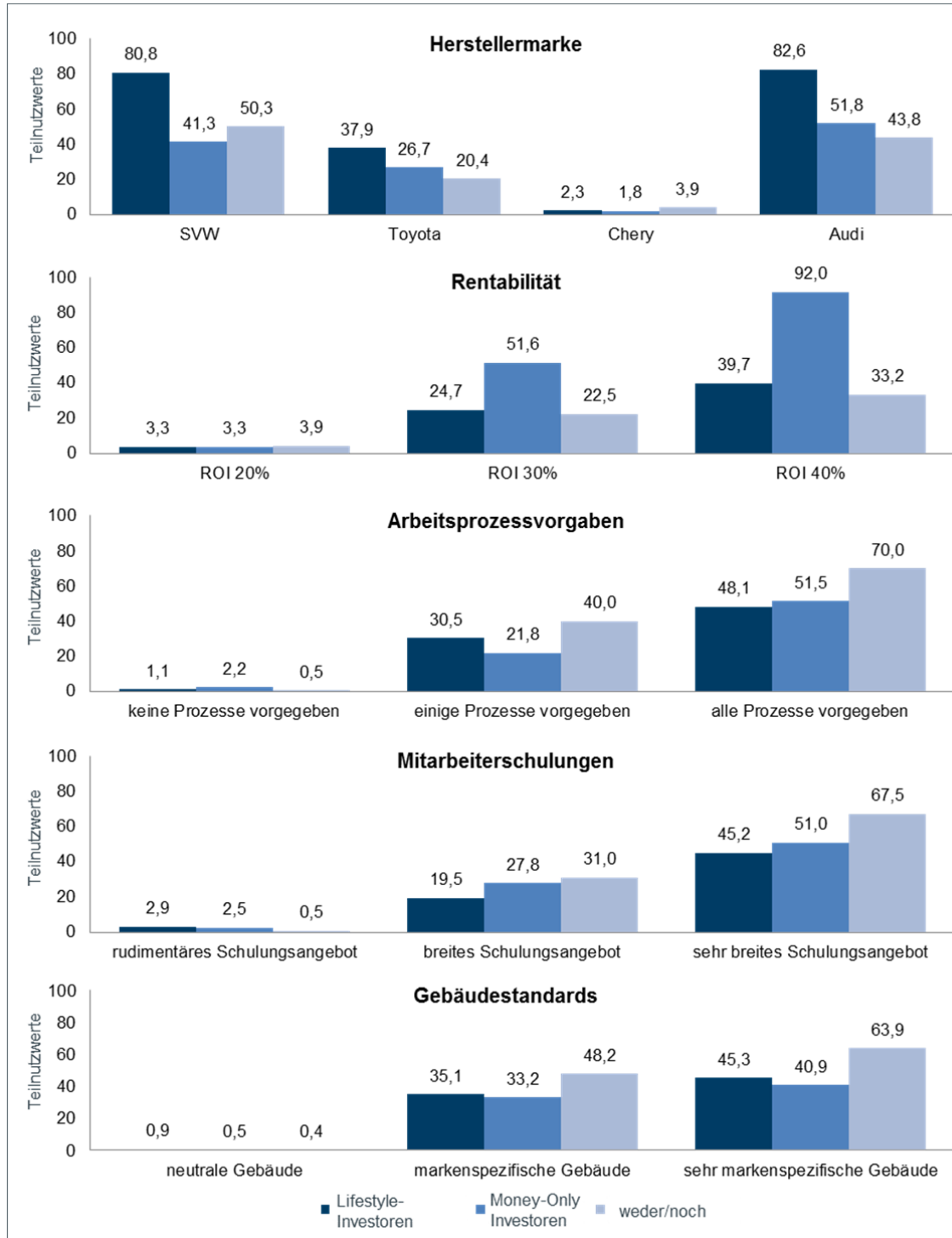


Abbildung 46: Teilnutzwerte nach präferenzbezogenen Investorentypen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

7.4 Einfluss auf die Präferenzen von Investoren

Nachdem die investorenbezogenen Eigenschaften und die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten der Investoren in Bezug auf die Merkmale und Ausprägungen der Geschäftsmodelle dargestellt wurden, werden in den kommenden Abschnitten die vermuteten Zusammenhänge zwischen den unternehmens-, personen- und ressourcenbezogenen Eigenschaften und den Wichtigkeiten und Teilnutzwerten der Merkmale und Ausprägungen untersucht.

7.4.1 Unternehmensbezogene Eigenschaften

Die erste Gruppe von Variablen, bei denen ein Einfluss auf die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten vermutet wird, sind die **unternehmensbezogenen Eigenschaften**. Hierzu gehören die Unternehmensgröße nach der Anzahl der verkauften Fahrzeuge, die Markendiversifikation, die aktuelle Rentabilität des Unternehmens und die Art der Unternehmensgründung. Diese vermuteten Zusammenhänge wurden in den **Hypothesen H_{UPS}** adressiert.

In einem ersten Schritt soll untersucht werden, inwiefern die Größe eines Unternehmens, gemessen an der Anzahl an verkauften Fahrzeugen (siehe Frage 18, S. 315), einen Einfluss auf die Teilnutzwerte und Wichtigkeiten (siehe Frage 1, S. 307) der Investoren hat. Dieser vermutete Zusammenhang resultiert aus dem zunehmenden Risiko für große Investoren bei Investitionen beispielsweise in spezielle bzw. markenspezifische Gebäude oder bei Investitionen in die Umsetzung von hohen Vorgaben, z.B. von Arbeitsprozessen (siehe Abschnitt 5.5, S. 113 ff.). Aus diesen Sachverhalten wurden die **Hypothesen H_{UPS1}** (Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben und desto weniger präferiert er vollständige Prozessvorgaben) und **H_{UPS2}** (Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäude) formuliert.

Hierfür sollen zunächst einmal die Wichtigkeiten der Investoren (siehe Fragen 1.1–1.5, S. 307) unter Berücksichtigung der **Anzahl an verkauften Fahrzeugen pro Jahr** (siehe Frage 18, S. 315) analysiert werden. Die Ergebnisse sind in der Abbil-

dung 47 (S. 206) dargestellt. Die Investoren wurden zu diesem Zweck in **drei Gruppen** aufgeteilt. In Studien auf dem deutschen Markt werden Vertragshändler beispielsweise in kleine Vertragshändler mit bis 150 Fahrzeugverkäufen pro Jahr, mittlere Vertragshändler zwischen 150–799 Fahrzeugverkäufen pro Jahr und große Vertragshändler mit mehr als 800 Fahrzeugverkäufen pro Jahr klassifiziert (vgl. Diez, 2012, S. 13). Diese Klassifizierung würde in der vorliegenden Studie nicht ausreichen, da die Unternehmensgrößen, gemessen an den verkauften Fahrzeugen, deutlich größer sind als dies beispielsweise in Deutschland der Fall ist. Für die vorliegende Arbeit wurden die Investoren deswegen in kleine Investoren (bis 2500 Fahrzeuge je Investor, $n=93$), mittlere Investoren (zwischen 2500 und 7500 Fahrzeuge je Investor, $n=76$) und große Investoren (über 7500 Fahrzeuge je Investor, $n=76$) eingeteilt. Dabei wurde versucht, möglichst die gleiche Anzahl an Fällen je Gruppe zu haben.

Die Mittelwerte der Wichtigkeiten der Merkmale wurden in einem ersten Schritt mittels einer **Varianzanalyse** – untergliedert **nach der Anzahl an verkauften Fahrzeugen** je Investor – miteinander verglichen. Hierbei konnten signifikante Unterschiede ($p<0,05$) bezüglich der Wichtigkeiten des Merkmals **Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5, S. 307, $n=245$) ermittelt werden. So wurde für große Investoren (>7500 Fahrzeuge) für das Merkmal Gebäudestandards eine geringere Wichtigkeit ermittelt ($Mw=17,7\%$) als bei kleinen Investoren (<2500 Fahrzeuge), für die eine Wichtigkeit von $20,0\%$ ermittelt werden konnte. Bei den mittelgroßen Investoren, welche zwischen 2500 und 7500 Fahrzeuge verkaufen, wurden hingegen Wichtigkeiten von $20,5\%$ ermittelt. Die vollständigen Ergebnisse der Varianzanalyse können dem Anhang 42 (S. 391 ff.) entnommen werden. Zusätzlich zu der Varianzanalyse wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, um den Einfluss der Größe des Unternehmens – gemessen an der Anzahl an verkauften Fahrzeugen – (unabhängige Variable) und der in der Adaptiven Conjoint-Analyse ermittelten Wichtigkeiten für das Merkmal Gebäudestandards (abhängige Variable) zu untersuchen. Auch im Rahmen der Regressionsanalyse konnte der negative Einfluss der Unternehmensgröße auf die Wichtigkeit des Merkmals Gebäudestandards nicht widerlegt werden, ($n=245$; $r=0,127$; $R^2=0,016$; $B_0=0,198$; $B_1=-2,1$; $p<0,05$).

Beim Vergleich der Teilnutzwerte der Ausprägungen nach den Investorengrößen konnten im Rahmen einer Varianzanalyse Unterschiede ($p < 0,05$) in Bezug auf die **mittlere Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5.2, S. 307, $n=245$) ermittelt werden. So präferieren große Investoren markenspezifische Gebäude deutlich weniger ($M_w=34,3$, $n=76$) als kleine Investoren ($M_w=44,7$, $n=93$). Wenngleich die Ergebnisse der Varianzanalyse nicht signifikant sind ($p < 0,05$), kann auch bei der höchsten Ausprägung (sehr markenspezifische Gebäude) ein recht deutlicher Unterschied zwischen den Teilnutzwerten ermittelt werden. So präferieren große Investoren die sehr markenspezifischen Gebäudestandards (siehe Frage 1.5.3, S. 307) weniger ($M_w=50,3$, $n=76$) als kleine ($M_w=54,7$, $n=93$) oder mittelgroße Investoren ($M_w=55,3$, $n=76$). Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 43 (S. 394 ff.) entnommen werden. Die durchgeführte Regressionsanalyse zeigt ebenfalls einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl an verkauften Fahrzeugen (unabhängige Variable) und der ermittelten Teilnutzwerte der Investoren bezogen auf die höchste Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (sehr markenspezifische Gebäudestandards), welche im Rahmen der Regressionsanalyse als unabhängige Variable diente ($r=0,137$; $R^2=0,019$; $B_0=54,66$; $B_1=-7,86$; $p < 0,05$). Somit kann die **Hypothese H_{UPS2} nicht verworfen** werden. Die Ergebnisse der Analyse können der Abbildung 47 (S. 206) entnommen werden.¹³⁵

In Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte des Merkmals **Arbeitsprozessvorgaben** (siehe Frage 1.3, S. 307) konnten weder im Rahmen der Varianzanalyse (siehe Anhang 42, S. 391 ff.; Anhang 43, S. 394 ff.), noch im Rahmen der Regressionsanalyse signifikante Unterschiede bzw. Zusammenhänge hinsichtlich der Anzahl an verkauften Fahrzeugen ermittelt werden. Aus diesem Grund kann die **Hypothese H_{UPS1} verworfen werden**.

¹³⁵ Wenngleich auch die Unterschiede zwischen den Investorengruppen in Bezug auf das Merkmal Herstellermarke nicht signifikant sind ($r=0,0656$; $R^2=0,004$; $p > 0,05$), weisen Investoren dem Merkmal Herstellermarke bei steigender Größe eine höhere Bedeutung zu. So rechnen kleine Investoren dem Merkmal Herstellermarke mit 23,9% eine um 3,3 Prozentpunkte niedrigere Wichtigkeit zu als große Investoren, die dem Merkmal im Mittel eine Wichtigkeit von 27,2% zuweisen.

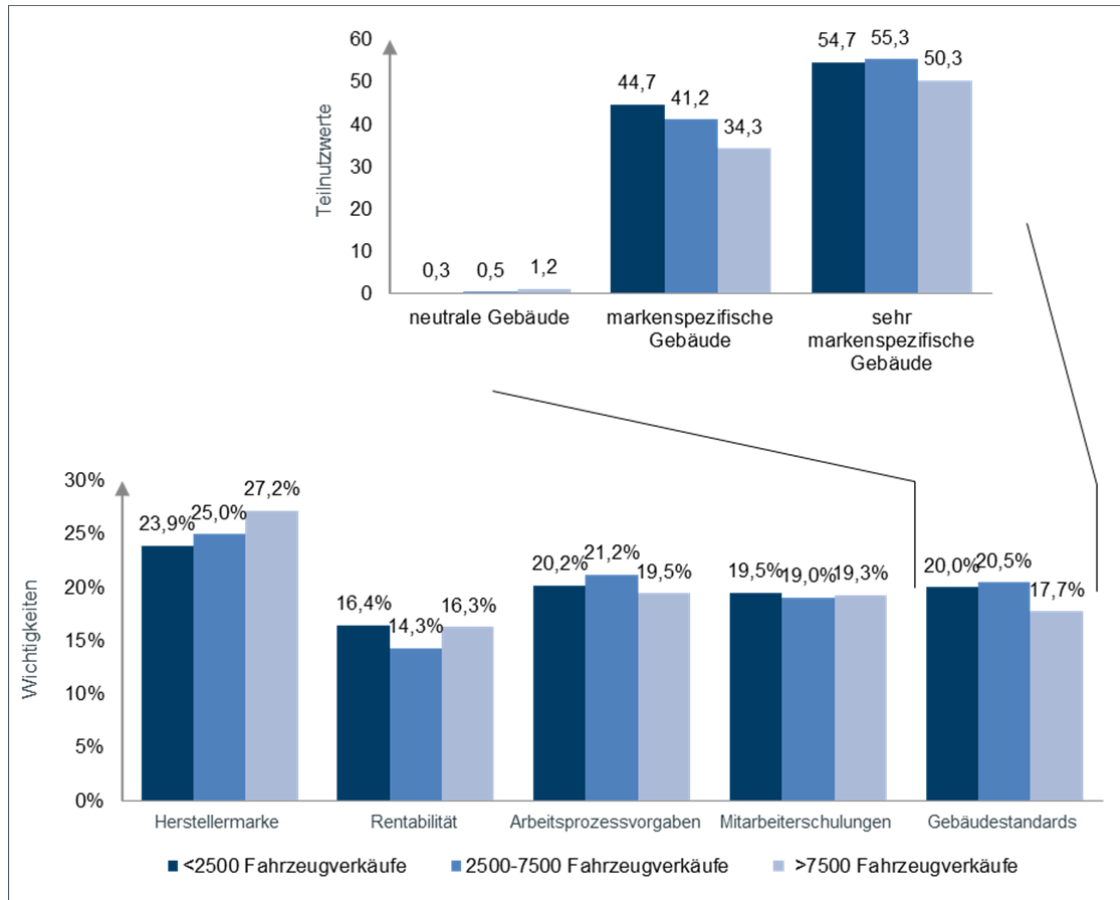


Abbildung 47: Unternehmensgröße und Wichtigkeiten

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben der Untersuchung der Präferenzstruktur von Investoren hinsichtlich der Anzahl an verkauften Fahrzeugen wurden die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte auch in Bezug auf die **Anzahl der Herstellermarken im Portfolio der Investoren** (siehe Frage 10, S. 313) untersucht. Dabei wurde angenommen, dass bei Investoren, die schon sehr viele **Herstellermarken in ihrem Portfolio** führen, beispielsweise ein geringeres Interesse an hohen Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) oder Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) besteht. Dies ist darin begründet, dass, wenn jeder Hersteller bzw. jede Herstellermarke eigene Anforderungen bezüglich verschiedener Standards an den Investor stellt, dies zu einer Überforderung des Investors führen kann. In diesem Fall würden geringere Wichtigkeiten für diese Merkmale bzw. niedrigere Teilnutzwerte bezüglich hoher Vorgaben vermutet. Zusätzlich wird vermutet, dass die Wichtigkeit für das Merkmal Herstellermarke (siehe Fra-

ge 1.1, S. 307) bei einer steigenden Anzahl an Herstellermarken im Portfolio abnimmt. Diese vermuteten Zusammenhänge wurden in den Hypothesen **H_{UPS3}** (Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Herstellermarke bei der Auswahl eines Geschäftsmodells), **H_{UPS4}** (Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Gebäudestandards bei der Auswahl eines Geschäftsmodells) und **H_{UPS5}** (Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Prozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells) beschrieben.

Analog dem Vorgehen bei den vorhergehenden Hypothesen wird zunächst eine Varianzanalyse durchgeführt. Für die varianzanalytische Untersuchung wurden drei **Investorengruppen** gebildet, deren Mittelwerte in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke, Gebäudestandards und Prozessvorgaben miteinander verglichen werden sollen. Zur Ermittlung der Marken im Portfolio der Investoren wurde die Summe aller Marken nach Herkunftsland (siehe Frage 10.1-10.6, S. 313) gebildet. Diese Variable diene als Faktor. Die erste Gruppe beinhaltet alle Investoren, die ausschließlich **eine Herstellermarke** (n=96) in ihrem Portfolio führen. Die zweite Gruppe besteht hingegen aus den Investoren, die zwischen **zwei und vier Herstellermarken** (n=81) in ihrem Sortiment führen. Zur Gruppe der Investoren die am stärksten markendiversifiziert sind, zählen schließlich alle Investoren, die **fünf oder mehr Herstellermarken** (n=102) am Markt vertreten.

Wie aus der Abbildung 48 (S. 209) hervorgeht, können in Bezug auf die Wichtigkeiten, welche die Investoren den unterschiedlichen Merkmalen zuweisen, Unterschiede ermittelt werden. So ist Investoren mit fünf oder mehr Herstellermarken im Portfolio das Merkmal **Herstellermarke** (siehe Frage 1.1, S. 307) mit durchschnittlich 27,3% wichtiger als Investoren mit einer Herstellermarke (Mw=24,4%) und Investoren mit zwei bis vier Herstellermarken (Mw=24,3%) im Portfolio. Allerdings ergab die durchgeführte Varianzanalyse keinen signifikanten Einfluss der Anzahl der Marken auf die Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke ($p > 0,05$). Auch die im Anschluss durchgeführte Regressionsanalyse konnte keinen signifikanten Einfluss der Anzahl der Herstellermarken im Portfolio (unabhängige Variable) auf die Wichtigkeiten be-

zätzlich des Merkmals Herstellermarke (abhängige Variable) ermitteln ($r=0,076$; $R^2=0,006$; $p>0,05$). Aus diesem Grund muss die Hypothese **H_{UPS3}** **verworfen** werden.

In Bezug auf die Wichtigkeiten des **Merkmals Gebäudestandards** (abhängige Variable) kann im Rahmen der deskriptiven Ergebnisse in der Abbildung 48 (S. 209) ein abnehmender Trend bei steigender **Anzahl an Marken im Portfolio** des Investors (Faktor bzw. unabhängige Variable) festgestellt werden. Sowohl die Varianzanalyse ($p>0,05$) als auch die im Anschluss durchgeführte Regressionsanalyse ($n=278$; $r=0,099$, $R^2=0,010$; $p>0,05$) haben allerdings auch hier keine signifikanten Ergebnisse liefern können. Die vollständigen Ergebnisse der Varianzanalyse können dem Anhang 44 (S. 399 ff.) und die Ergebnisse der Regressionsanalyse dem Anhang 45 (S. 405 ff.) entnommen werden.

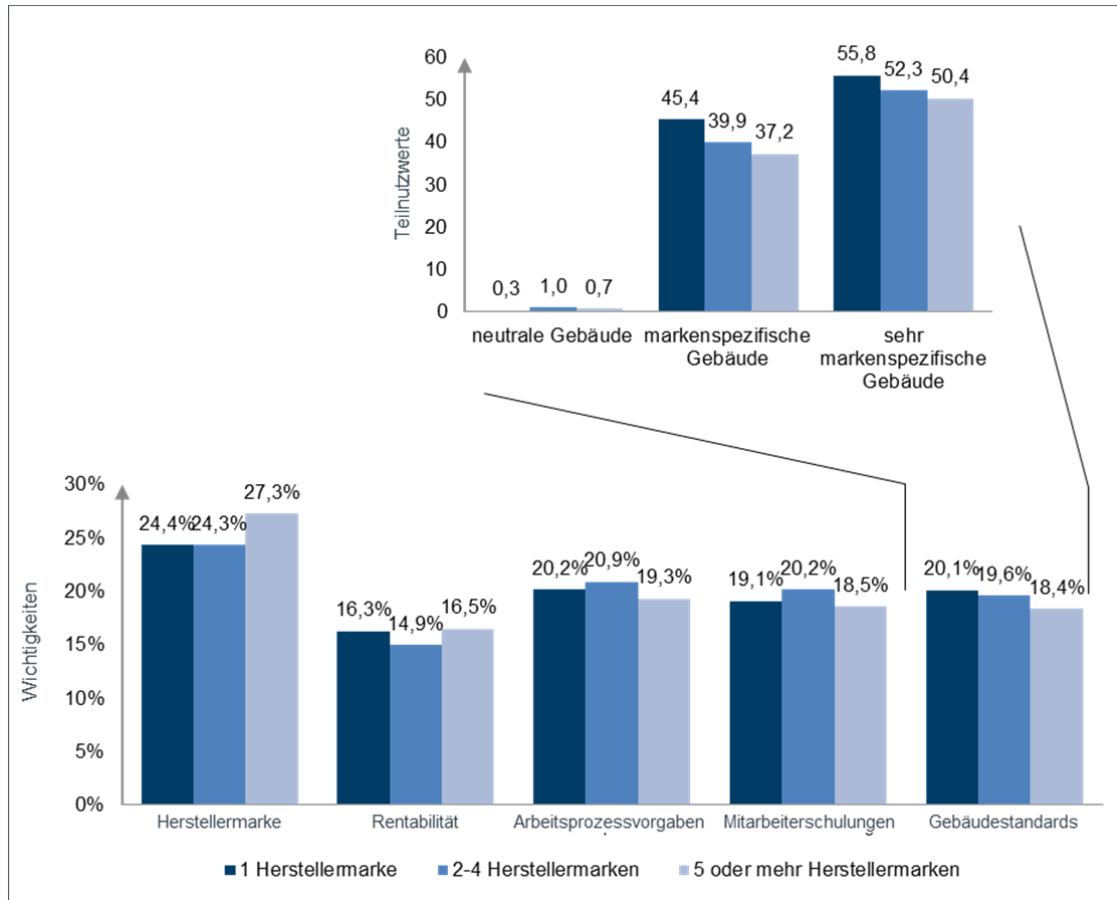


Abbildung 48: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte nach Anzahl der Herstellermarken im Portfolio

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Bei einer genaueren Analyse auf Ausprägungsebene konnten hingegen signifikante Unterschiede bei den Teilnutzwerten zwischen den Gruppen festgestellt werden. So kann sowohl bei der mittleren (siehe Frage 1.5.2, S. 307) als auch bei der höchsten Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (siehe Frage 1.5.3, S. 307) ein Trend zu niedrigeren Teilnutzwerten bei steigender Anzahl an Herstellermarken im Portfolio ermittelt werden. Die Mittelwerte der Teilnutzwerte nach den drei Gruppen sind in der Abbildung 48 dargestellt. Der durchgeführte post-hoc-Test nach Tamhane für angenommene Varianzgleichheit (siehe die Erläuterung der Varianzanalyse und der post-hoc-Test in Anhang 22, S. 325 ff.) zeigt teils signifikante Unterschiede ($p < 0,05$) zwischen den Investoren auf. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 46 (S. 408 ff.) entnommen werden.

Der Zusammenhang zwischen der Portfoliogröße – Anzahl an Herstellermarken im Portfolio (unabhängige Variable) – und der abnehmenden Teilnutzwerte für die mittlere Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (markenspezifische Gebäudestandards, abhängige Variable) konnte auch im Rahmen einer Regressionsanalyse festgestellt werden ($n=278$; $r=0,143$; $R^2=0,020$; $B_0=43,48$; $B_1=-0,534$; $p<0,05$). Ein ähnlicher Trend zu niedrigeren Teilnutzwerten kann ebenso bei der höchsten Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (siehe Abbildung 48, S. 209) festgestellt werden. Die Untersuchung des Einflusses der Anzahl an Marken im Portfolio (unabhängige Variable) auf die Teilnutzwerte für die Ausprägung sehr markenspezifische Gebäudestandards (abhängige Variable) mit Hilfe einer Regressionsanalyse konnte dies aber nicht bestätigen ($n=278$; $r=0,069$; $R^2=0,005$; $p>0,05$). Die ausführlichen Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 47 (S. 412 ff.) entnommen werden.

Die zu untersuchende Hypothese **H_{UPS4}** lautet: Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Gebäudestandards bei der Auswahl eines Geschäftsmodells. Die deskriptiven Ergebnisse in Abbildung 48 (S. 209) indizieren, dass die Anzahl der Marken im Portfolio des Investors einen Einfluss auf die Teilnutzwerte der mittleren und höchsten Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards hat. Dies konnte allerdings im Rahmen der regressionsanalytischen Untersuchung nur für die mittlere Ausprägung nachgewiesen werden, nicht für die höchste Ausprägung. Aus diesem Grund kann die Hypothese **H_{UPS4}** **weder verworfen noch nicht verworfen** werden.

Die Untersuchung der Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Investoren in Bezug auf Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) mit Hilfe der Varianzanalyse lieferte hingegen keine signifikanten Ergebnisse ($p>0,05$). Die vollständigen Ergebnisse der Varianzanalyse können dem Anhang 48 (S. 415 ff.) entnommen werden. Allerdings indizieren die deskriptiven Ergebnisse auf Ausprägungsebene (siehe Fragen 1.3.1–1.3.3, S. 307), dass Investoren mit nur einer Herstellermarke im Portfolio Prozessvorgaben allgemein weniger präferieren als Investoren mit zwei bis vier Marken. Die Teilnutzwerte derjenigen Investoren, die mehr als fünf Herstellermarken in ihrem Portfolio führen, nehmen im Vergleich zu den Teilnutzwerten der Investoren mit zwei

bis vier Herstellermarken ab und fallen auf das Niveau der Ein-Marken-Investoren oder gar darunter. Wie aber schon eingangs erwähnt, ist dieser glockenförmige Verlauf f., welcher der nachfolgenden Abbildung 49 zu entnehmen ist, nicht signifikant ($p > 0,05$). Aus diesem Grund kann auch die Hypothese **H_{UPS5} verworfen werden**.

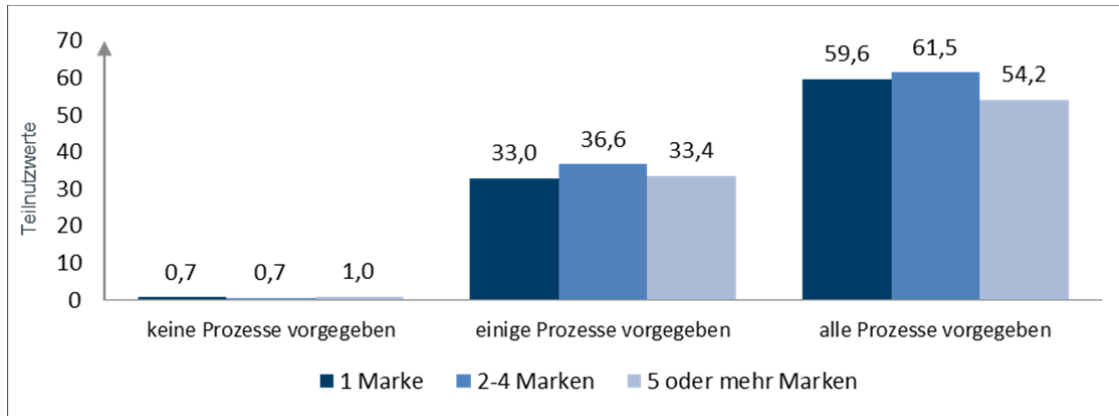


Abbildung 49: Teilnutzwerte der Ausprägungen des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben dem Einfluss der Fahrzeugverkäufe und der Anzahl von Herstellermarken auf die Präferenzstrukturen wurde auch ein Einfluss der **aktuellen wirtschaftlichen Leistung** der Investoren – gemessen am ROI (siehe Frage 16, S. 315) – auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Merkmale und ihrer Ausprägungen, welche für die Investoren im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse ermittelt wurden, vermutet. Zwar ist nicht erwiesen, dass **höhere Standards** eines Herstellers einen positiven Einfluss auf die Rentabilität eines Autohauses haben (vgl. Ahlert, Kollenbach & Korte, 1996, S. 284), dennoch wird ein Zusammenhang zwischen der aktuellen wirtschaftlichen Leistung eines Investors und der Wichtigkeiten der Investoren bezogen auf die Merkmale **Mitarbeiterschulungen** (siehe Frage 1.4, S. 307) und **Arbeitsprozessvorgaben** (siehe Frage 1.3, S. 307) vermutet. Außerdem wird vermutet, dass Investoren, deren Unternehmen aktuell eine unterdurchschnittliche Rentabilität aufweisen, dem Merkmal Rentabilität an sich (siehe Frage 1.2, S. 307) und auch den höchsten Ausprägungen dieses Merkmals (siehe Frage 1.2.2 und 1.2.3, S. 307) höhere Wichtigkeiten und Teilnutzwerte zuweisen. Diese vermuteten Zusammenhänge

wurden in den Hypothesen **H_{UPS6}** (Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen bei der Auswahl eines Geschäftsmodells), **H_{UPS7}** (Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells) und **H_{UPS8}** (Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität bei der Auswahl eines Geschäftsmodells) formuliert.

Mit Hilfe einer Varianzanalyse wurden **drei Gruppen** in Bezug auf die Wichtigkeit der Merkmale eines Geschäftsmodells untersucht. Zu der Gruppe der unterdurchschnittlich rentablen Investoren gehörten diejenigen, deren aktuelles Unternehmen einen ROI (siehe Frage 16, S. 315) von **weniger als 15%** aufweisen (n=52). Die Gruppe der durchschnittlich rentablen Investoren erzielt einen ROI, der zwischen **15% und 25%** liegt (n=75). Zur Gruppe der **überdurchschnittlich rentablen Investoren** zählen alle verbleibenden Investoren, die einen ROI erzielen, der **mehr als 25%** beträgt (n=60). Eine ausführliche Abbildung der nachfolgenden Ergebnisse der Varianzanalyse befindet sich im Anhang 49 (S. 420 ff.). Die Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 50 (S. 426) entnommen werden.

Dabei ergab die Varianzanalyse in Bezug auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulungen keine signifikanten ($p > 0,05$) Unterschiede zwischen den drei Investorengruppen. Auch in Bezug auf die Wichtigkeiten hinsichtlich der Arbeitsprozessvorgaben konnten keine signifikanten ($p > 0,05$) Ergebnisse ermittelt werden. Zusätzlich wurde der Einfluss der aktuellen Rentabilität, gemessen am ROI (unabhängige Variable), auf die Wichtigkeiten der Merkmale Mitarbeiterschulungen und Arbeitsprozessvorgaben (abhängige Variablen) jeweils mit Hilfe der Regressionsanalyse untersucht. Dabei ergab die regressionsanalytische Untersuchung des Einflusses der aktuellen Rentabilität (ROI, Frage 16, S. 315) auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307) ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse (n=186; $r=0,122$; $R^2=0,015$; $p > 0,05$). Auch die Untersuchung des Einflusses der aktuellen Rentabilität (ROI, Frage 16, S. 315) auf die Wichtigkeiten des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) ergab keine signifikant Ergebnis-

se, $r=0,072$; $R^2=0,005$; $p>0,05$. Aus diesem Grund können die Hypothesen **H_{UPS6}** und **H_{UPS7}** **verworfen** werden.

Im Rahmen des durchgeführten Mittelwertvergleichs mit Hilfe einer Varianzanalyse konnten allerdings hoch signifikante Unterschiede ($p<0,05$) zwischen den drei Gruppen bei den Wichtigkeiten des **Merkmals Rentabilität** (siehe Frage 1.2, S. 307) ermittelt werden. So zeigen die Ergebnisse in der nachfolgenden Abbildung 50 (S. 214) dass Investoren, deren Unternehmen unterdurchschnittlich rentabel sind, im Vergleich zu den **durchschnittlich bzw. überdurchschnittlich rentabel wirtschaftenden Investoren das Merkmal Rentabilität als weniger wichtig** betrachten (Mw=13,1%; 17,2%; 17,4%). Der im Anschluss an die Varianzanalyse durchgeführte post-hoc-Test nach Scheffé (siehe Anhang 22, S. 325 ff.) zeigt dabei deutlich, dass besonders die Unterschiede zwischen den Investoren mit jeweils unterdurchschnittlicher (ROI <15%), mittlerer (ROI 15–25%) und überdurchschnittlicher Rentabilität (ROI >25%) signifikant sind. Lediglich der Unterschied zwischen den Investoren mit einer mittleren (ROI 15–25%) und einer überdurchschnittlichen Rentabilität (ROI >25%) ergab keine signifikanten Ergebnisse. Zusätzlich zu der Varianzanalyse wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt, um den Einfluss der aktuellen Rentabilität gemessen am ROI (unabhängige Variable) auf die Wichtigkeiten des Merkmals Rentabilität (abhängige Variable) zu untersuchen. Zur Bestätigung der Hypothese muss ein signifikant negativer Zusammenhang nachgewiesen werden. Im Rahmen der Regressionsanalyse konnte im Gegenteil sogar ein positiver Einfluss der aktuellen Rentabilität auf die Wichtigkeit des Merkmals Rentabilität ermittelt werden. Zusätzlich ist dieses Ergebnis signifikant. ($n=186$; $r=0,164$; $R^2=0,027$; $B_0=0,14$; $B_1=0,001$; $p<0,05$). Somit muss die Hypothese **H_{UPS8}** **verworfen** werden.

In einer detaillierteren Betrachtung der Ausprägungen des Merkmals Rentabilität wird deutlich, dass besonders diejenigen Investoren, deren aktuelles Geschäft überdurchschnittlich rentabel ist, die höchste Ausprägung des Merkmals deutlich stärker präferieren (siehe Frage 1.2.3, S. 307, Mw=47,18%) als die durchschnittlich (siehe Frage 1.2.2, S. 307, Mw=45,31%) oder unterdurchschnittlich rentabel wirtschaftenden Investoren (siehe Frage 1.2.1, S. 307, Mw=32,95%). Der anschließend durchgeführte post-hoc-Test nach Scheffé zeigt, dass der Unterschied zwischen den unter-

durchschnittlich rentablen Investoren (ROI <15%) und den Investoren mit einer überdurchschnittlichen Rentabilität (ROI >25%) in Bezug auf die Teilnutzwerte der höchsten Ausprägung des Merkmals Rentabilität (ROI 40%) signifikant sind. Die Untersuchung der Unterschiede zwischen den Teilnutzwerten der Investoren, bezogen auf die höchste und mittlere bzw. mittlere und niedrigste Ausprägung des Merkmals Rentabilität, zeigen hingegen keine signifikanten Ergebnisse auf. Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse der Analyse kann dem Anhang 51 (S. 427 ff.) entnommen werden.

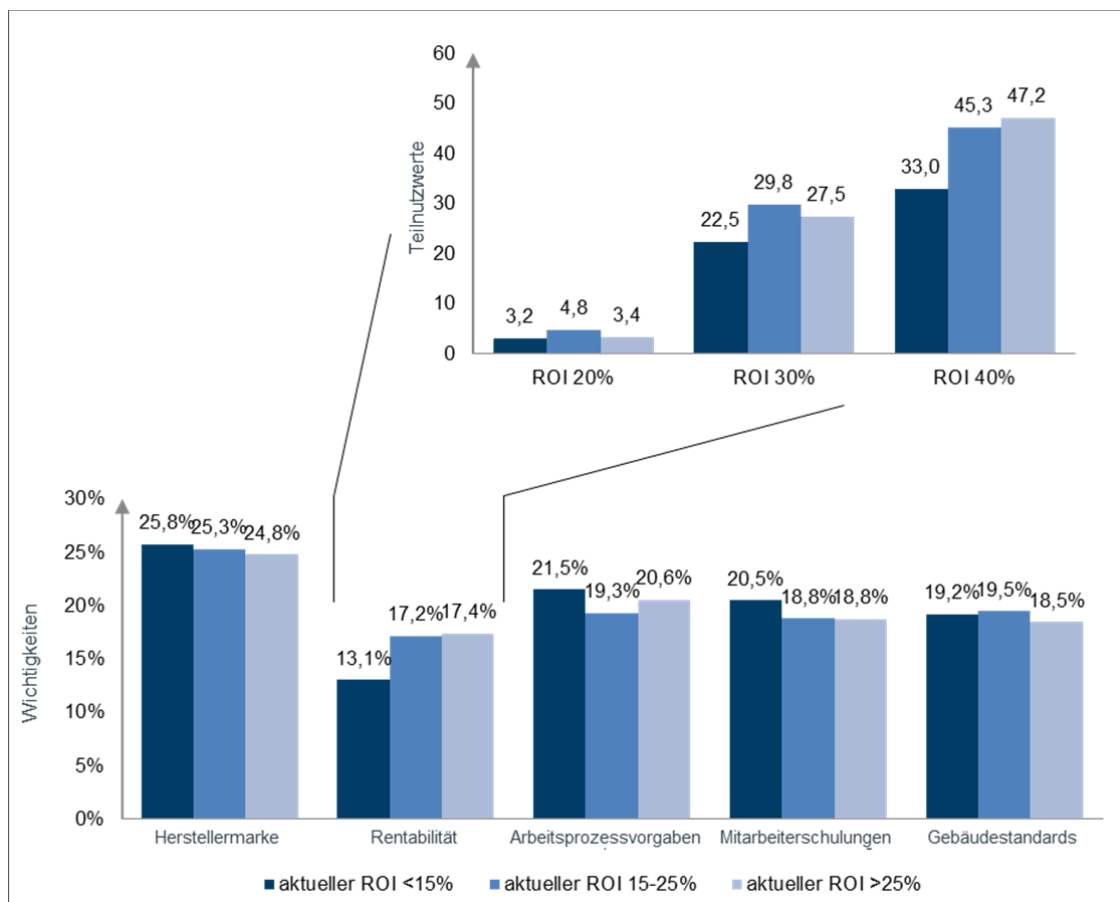


Abbildung 50: Aktuelle Rentabilität und deren Einfluss auf die Wichtigkeit der Merkmale

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Ein weiteres Merkmal, dessen Einfluss auf die Präferenzstrukturen untersucht werden soll, stellt die Tatsache dar, ob das Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war. So wurde im Rahmen der Darstellung der Einflussfaktoren aufgezeigt, dass einige Unternehmen, die heute als privatwirtschaftlich geführte Unternehmen am Markt tätig sind, früher einmal Staatsunternehmen waren. Dabei wurde berücksichtigt, dass sich **Staatsunternehmen** in der Art und Weise, wie sie geführt werden, von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. So haben Studien gezeigt, dass Staatsbetriebe beispielsweise deutlich formalisierter sind als privatwirtschaftliche Unternehmen (siehe Abbildung 22 in Abschnitt 5.2, S. 89). Zwar sind heute keine Staatsunternehmen mehr am Automobilhandel beteiligt, dennoch wird angenommen, dass Investoren, die ehemalige Staatsunternehmen übernommen haben (siehe Frage 14 = Ja, S. 314) oder die ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsunternehmen heraus gegründet haben, einige Merkmale und Ausprägungen von Geschäftsmodellen stärker präferieren. So wurde argumentiert, dass Inhaber ehemaliger Staatsunternehmen dem Merkmal Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) weniger Bedeutung zusprechen, da sie selbst über ausreichende Kompetenzen verfügen, um Arbeitsprozesse zu gestalten. Dies wurde in der **Hypothese H_{UP59}** (Investoren, die ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsbetrieb heraus gegründet haben, weisen dem Merkmal Arbeitsprozessvorgaben eine geringere Wichtigkeit zu) und der **Forschungsfrage F_{U1}** formuliert. Um Unterschiede in den Präferenzstrukturen zu ermitteln, wurden t-Tests für unabhängige Stichproben zwischen den ehemaligen Staatsbetrieben (siehe Frage 14 = Ja, S. 314; n=90) und privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen (siehe Frage 14 = Nein, S. 314; n=202) durchgeführt. Die Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeiten können der nachfolgenden Abbildung 51 (S. 217) entnommen werden. Zusätzlich kann dem Anhang 52 (S. 431 ff.) eine vollständige Analyse der Unterschiede entnommen werden.

Der Vergleich der Mittelwerte in der Abbildung 51 (S. 217) zeigt, dass in ehemaligen Staatsbetrieben den Merkmalen Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307), Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307) und Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) leicht höhere Wichtigkeiten zugemessen werden als dies bei privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen der Fall ist. Diese orientieren sich im Gegensatz dazu vermehrt an den Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307) und den Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307). Der durchgeführte t-Test für unabhängige Stichproben

zwischen den beiden Gruppen ergab allerdings lediglich in Bezug auf das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben signifikante Unterschiede ($p < 0,05$). Die Unterschiede zwischen den verbleibenden Merkmalen sind hingegen nicht signifikant ($p > 0,05$). Somit kann die **Hypothese H_{UP59} nicht verworfen** werden.

Auch wenn die Differenzen zwischen den Mittelwerten der Teilnutzwerte der Ausprägungen im Allgemeinen nicht signifikant sind, können zwischen den beiden untersuchten Investorentypen größere deskriptive Unterschiede vor allem bezüglich der vollständigen Vorgabe von Arbeitsprozessen (siehe Frage 1.3.3, S. 307) ermittelt werden. So präferieren Investoren, die ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben, eine vollständige Vorgabe von Prozessen in deutlich höherem Maße ($Mw=59,7$) als diejenigen Investoren, die ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsbetrieb heraus gegründet haben ($Mw=54,0$).

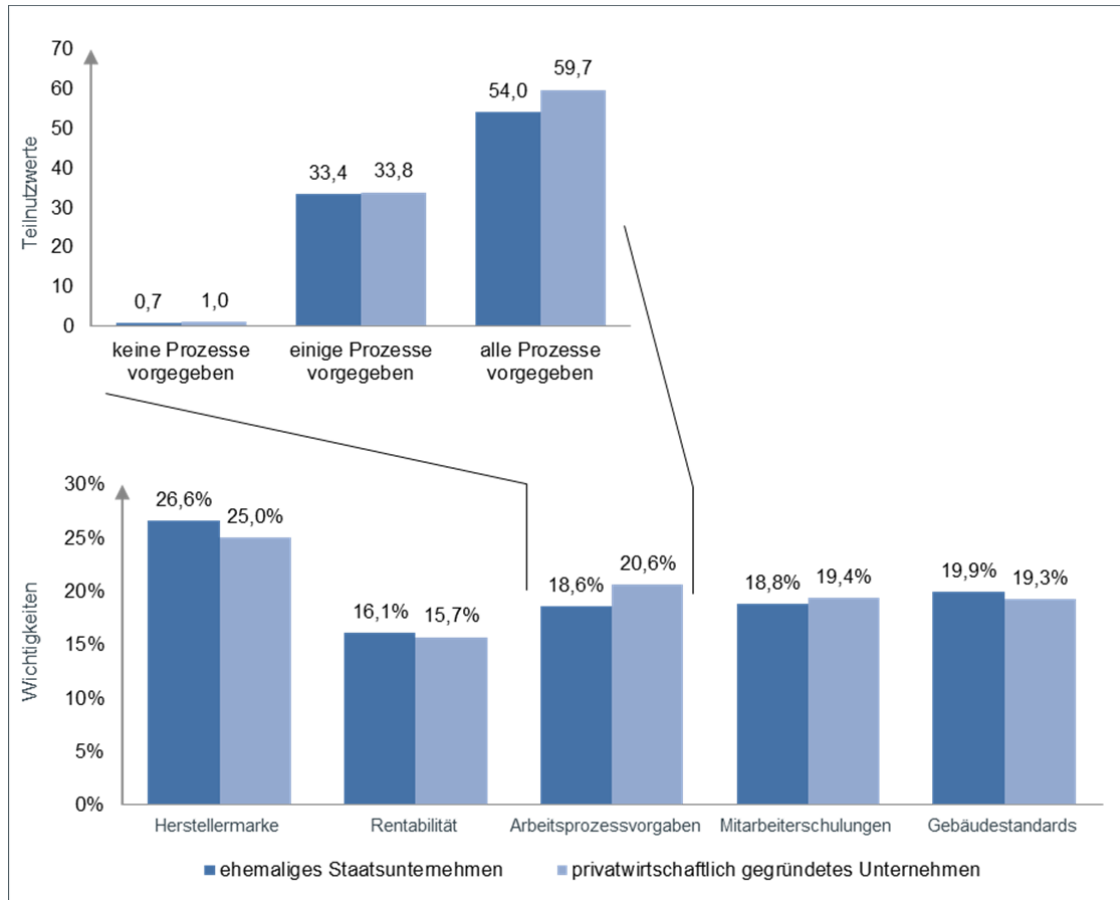


Abbildung 51: Präferenzstrukturen ehemaliger Staatsunternehmen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

7.4.2 Personenbezogene Eigenschaften

Neben den unternehmensbezogenen Eigenschaften wird auch den personenbezogenen Eigenschaften unterstellt, dass sie einen Einfluss auf die Wichtigkeiten und die Teilnutzwerte haben, welche für die Investoren in Bezug auf die untersuchten Merkmale und Ausprägungen eines Autohauses ermittelt wurden. Dies begründet sich vor allem aus den Überlegungen zum Markteintritt in Abschnitt 3.3.3.2 (S. 51 f.). So wird u.a ein Einfluss der Risikobereitschaft und der Erwartungen auf die Präferenzstrukturen der Investoren angenommen. Diese vermuteten Zusammenhänge wurden in den **Hypothesen H_{PPS}** adressiert.

Risikoaversität

Im ersten Schritt wurde untersucht, ob Investoren, die in höherem Maße risikoavers sind (siehe Frage 7.16, S. 312)¹³⁶, bestimmten Merkmalen eine höhere Wichtigkeit zuweisen als diejenigen Investoren, die in geringerem Maße risikoavers sind. Hierfür wurden zunächst zwei Gruppen aus jeweils unterdurchschnittlich bzw. überdurchschnittlich risikoaversen Investoren gebildet. Alle Investoren, die ihre persönliche Risikoaversität unterhalb des Mittelwertes eingestuft haben, wurden der Gruppe der unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren zugeordnet, entsprechend wurden diejenigen Investoren, die bei der Einschätzung ihrer Risikoaversität einen Wert oberhalb des Mittelwertes gewählt haben, der Gruppe der überdurchschnittlich risikoaversen Investoren zugeordnet. Die Gruppen werden im Rahmen der Darstellungen der deskriptiven Ergebnisse und für die Durchführung von t-Tests eingesetzt. Die letztliche Überprüfung der Hypothesen erfolgt mit Hilfe einer Regressionsanalyse. Die vollständigen Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 53 (S. 438 ff.) entnommen werden.

Im Rahmen der **Hypothese H_{PPS1}** (Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke) wurde der vermutete Zusammenhang zwischen **Risikoaversität** eines Investors und der Wichtigkeit des Merkmals **Herstellermarke** für ihn adressiert. Die Annahme gründet auf der Überlegung, dass sich risikoaverse Investoren verstärkt an den Herstellermarken orientieren, da diese vertrauensstiftend wirken. Bei der ersten Untersuchung mit Hilfe eines t-Tests für unabhängige Stichproben zwischen den Gruppen in Bezug auf die Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke konnten keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden. So wurde für überdurchschnittlich risikoaverse Investoren (n=155) eine Wichtigkeit von 25,6% ermittelt, bei den unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren (n=141) liegt der Wert bei 25,4% (siehe Anhang 54, S. 441 f.). Zur Überprüfung der Hypothese wurde zusätzlich eine Regressionsanalyse zwischen der abhängigen Variable Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307) und der unabhängigen Variable **Risikoaversität** (siehe Frage

¹³⁶ Die Variable wurde zur Untersuchung der Risikoaversität umgepolt. So lautete die Frage 7.16 (S. 312) im Fragebogen: Bei Investitionen gehe ich gerne Risiken ein. Um nun die Risikoaversität und nicht die Risikofreude zu ermitteln, wurden die Ergebnisse umgepolt.

7.16, S. 312) durchgeführt. Die Regressionsanalyse konnte den Einfluss der Risikoaversität eines Investors auf die Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke nicht belegen ($n=296$; $r=0,006$; $R^2=0,000$; $p>0,05$). Aus diesem Grund kann die **Hypothese H_{PPS1} verworfen** werden.

Ein weiterer Zusammenhang wird zwischen **Risikoaversität** (siehe Frage 7.16, S. 312) und der Wichtigkeit für das Merkmal **Rentabilität** (siehe Frage 1.2, S. 307) erwartet. Dementsprechend wird die **Hypothese H_{PPS2}** (Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität) formuliert. Es könnte beispielsweise davon ausgegangen werden, dass diese Investoren ihr eingesetztes Kapital möglichst schnell wieder aus dem Unternehmen generieren möchten, da sie evtl. einen Totalverlust bei der Investition befürchten. Ein durchgeführter t-Test für unabhängige Stichproben zwischen unter- und überdurchschnittlich risikoaversen Investoren hat in Bezug auf die Wichtigkeiten des **Merkmals Rentabilität** hoch signifikante Unterschiede ergeben. So wurde für unterdurchschnittlich risikoaverse Investoren ($n=141$) eine Wichtigkeit von $Mw=14,2\%$ für das Merkmal Rentabilität berechnet. Im Gegensatz dazu wurde für überdurchschnittlich risikoaverse Investoren ($n=155$) eine Wichtigkeit von $Mw=17,4\%$ ermittelt. Die Ergebnisse waren hoch signifikant ($p<0,001$). So ist Investoren, die überdurchschnittlich risikoavers sind, das Merkmal Rentabilität deutlich wichtiger als den unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren. Auch die im Anschluss durchgeführte Regressionsanalyse konnte den Einfluss der unabhängigen Variable Risikoaversität auf die abhängige Variable Wichtigkeiten des Merkmals Rentabilität bestätigen ($n=295$; $r=0,247$, $R^2=0,061$, $B_0=0,123$, $B_1=0,12$, $p<0,001$). Somit kann die **Hypothese H_{PPS2} nicht verworfen** werden. Die deskriptiven Ergebnisse bezüglich der Unterschiede zwischen den beiden Investorengruppen hinsichtlich der Wichtigkeit können der nachfolgenden Abbildung 52 (S. 220) entnommen werden. Für die ausführlichen Ergebnisse der t-Tests siehe Anhang 54 (S. 441 f.).

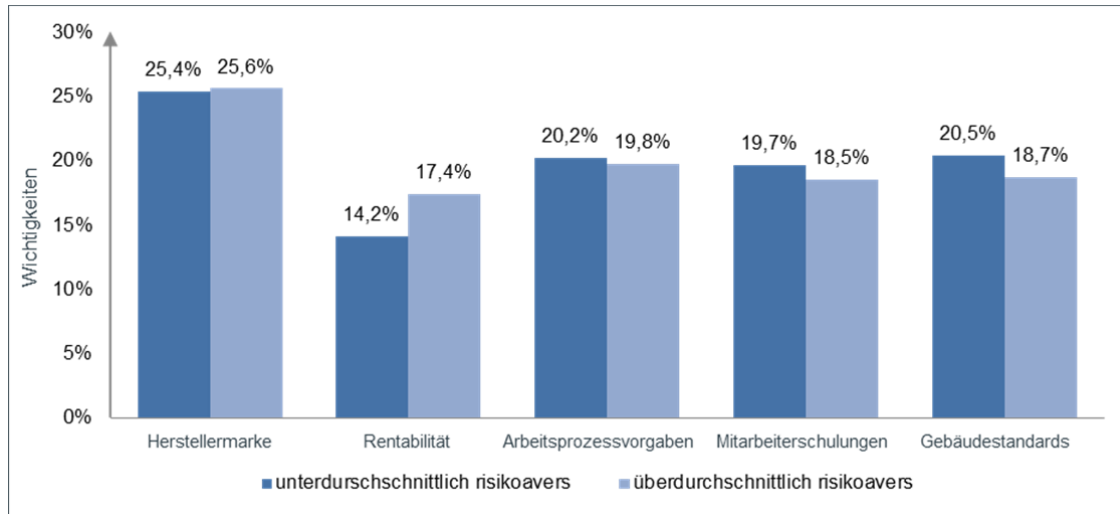


Abbildung 52: Risikoaversität und Wichtigkeiten

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben dem vermuteten Zusammenhang zwischen der Risikoaversität eines Investors und den Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307) und Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307) wurde auch ein Zusammenhang zwischen der **Risikoaversität** eines Investors und seinen Wichtigkeiten und Teilnutzwerten hinsichtlich der **Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5, S. 307) vermutet. Dies ist Bestandteil der **Hypothese H_{PPS3}** (Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er markenspezifische Gebäudestandards). Zunächst wurde ein t-Test bei unabhängigen Stichproben zwischen den Gruppen der über- und unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren (n=141 bzw. n=155) durchgeführt. Dieser t-Test ergab einen signifikanten Unterschied (Mw=20,5%; Mw=18,6; p<0,05). So weisen unterdurchschnittlich risikoaverse Investoren dem Merkmal Gebäudestandards eine signifikant höhere Bedeutung zu, als dies bei den überdurchschnittlich risikoaversen Investoren der Fall ist. Die Ergebnisse des t-Tests können dem Anhang 54 (S. 441 f.) entnommen werden. Im Rahmen einer nachfolgenden regressionsanalytischen Untersuchung zwischen der abhängigen Variablen Wichtigkeiten des Merkmals Gebäudestandards und der unabhängigen Variablen Risikoaversität konnte dieser Zusammenhang ebenfalls nicht verworfen werden (n=296; r=0,121; R²=0,015; B₀= 0,21, B₁=-0,005, p<0,05). Somit kann die **Hypothese H_{PPS3} nicht verworfen** werden.

Die Unterschiede zwischen den zwei Investorengruppen, unterteilt nach unter- bzw. überdurchschnittlich risikoaversen Investoren ($n=141$ bzw. $n=155$), hinsichtlich ihrer Teilnutzwerte für die **Ausprägungen der Merkmale Rentabilität** (siehe Frage 1.2.1–1.2.3, S. 307) und **Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5.1–1.5.2, S. 307) können der Abbildung 53 (S. 222) und Anhang 55 (S. 443 f.) entnommen werden. Mit Hilfe eines t-Tests für unabhängige Variablen wurden in einem ersten Schritt die Unterschiede zwischen den o.g. Gruppen näher untersucht. So präferiert die Gruppe der in höherem Maße risikoaversen Investoren vergleichsweise höhere **Rentabilitäten** als die weniger risikoaversen Investoren. Mit Ausnahme der niedrigsten Ausprägung des Merkmals Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307) überschreiten die Teilnutzwerte der risikoaversen Investoren die Teilnutzwerte der weniger risikoaversen Investoren, wenngleich auch nur der Unterschied zwischen den Mittelwerten bei der höchsten Merkmalsausprägung signifikant ist ($p<0,01$). Wie auch bei den Teilnutzwerten der Ausprägungen des Merkmals Rentabilität können signifikante Unterschiede in den Teilnutzwerten bezüglich der Ausprägungen des Merkmals **Gebäudestandards** festgestellt werden. So präferieren überdurchschnittlich risikoaverse Investoren markenspezifische Gebäude weitaus seltener als weniger risikoaverse Investoren. Auch hier konnte ein durchgeführter t-Test für unabhängige Stichproben lediglich signifikante Ergebnisse ($p<0,05$) bei der höchsten Merkmalsausprägung ermitteln.

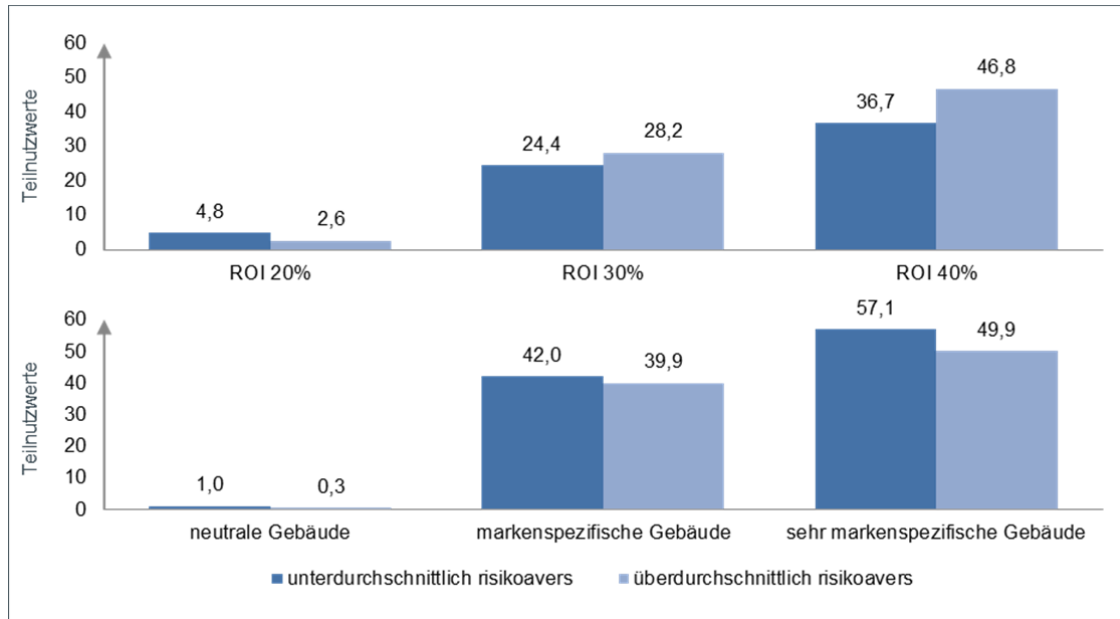


Abbildung 53: Risikoaversität und Teilnutzwerte der Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Erwartungen

Eine weitere personenbezogene Eigenschaft ist die **Erwartung des Investors in die Zukunft**. Dabei können sich Erwartungen in die Zukunft auf eine Vielzahl von Sachverhalten beziehen. So können beispielsweise Erwartungen der Investoren hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes insgesamt (siehe Frage 7.8, S. 312), der Renditeerwartung (siehe Frage 7.1, S. 312) und Risikoentwicklung im Automobilhandel (siehe Frage 7.3, S. 312) oder steigender Grundstückspreise (siehe Frage 7.4, S. 312) unterschieden werden. Nachfolgend sollen die Zusammenhänge zwischen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes und den Präferenzstrukturen der Investoren untersucht werden. Dabei sollen vor allem die **Hypothesen H_{PPS4}** (Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität) und **H_{PPS5}** (Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäudestandards) verifiziert werden.

In einem ersten Schritt wurden erneut zwei Gruppen gebildet. Hierzu gehörten die Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich hohen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes ($n=141$ bzw. $n=155$). Die Unterscheidung der beiden Gruppen erfolgte wie bisher anhand des Mittelwertes, die Analyse mit Hilfe eines t-Tests für unabhängige Stichproben. Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse können in einer ausführlicheren Darstellung dem Anhang 56 (S. 445 ff.) entnommen werden.

Der durchgeführte t-Test für unabhängige Stichproben zwischen den Investorengruppen mit unter- bzw. überdurchschnittlich hohen Erwartungen in die **wirtschaftliche Entwicklung des Landes** (siehe Frage 7.8, S. 312) lieferte signifikante Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale **Rentabilität** (siehe Frage 1.2, S. 307) und **Gebäudestandards** (siehe Frage 1.5, S. 307). So ist den Investoren, die unterdurchschnittliche Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung ihres Landes haben, das Merkmal **Rentabilität** deutlich wichtiger als denjenigen Investoren, die überdurchschnittliche Erwartungen haben ($M_w=17,4\%$, $M_w=14,2\%$, $p<0,01$). Gegenätzlich verhält es sich hingegen bei dem Merkmal **Gebäudestandards**. Investoren mit unterdurchschnittlichen Erwartungen weisen dem Merkmal im Mittel mit $18,6\%$ im Vergleich zu den verbleibenden Investoren ($M_w=20,5\%$) eine um beinahe zwei Prozentpunkte geringere Wichtigkeit zu ($p<0,05$). Alle anderen Merkmale weisen nur sehr geringe und keine signifikanten Unterschiede auf. Zusätzlich zu den t-Tests wurden Regressionsanalysen zwischen der Variablen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes (unabhängige Variable) und den Wichtigkeiten für die Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards (abhängige Variablen) durchgeführt. Hierbei wurden die Ergebnisse für den Einfluss der Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes auf die Wichtigkeiten des Merkmals Rentabilität ($r=0,247$, $R^2=0,061$, $B_0=0,234$, $B_1=-0,012$, $p<0,001$) und auf die Wichtigkeiten des Merkmals Gebäudestandards ($r=0,121$, $R^2=0,015$, $B_0=0,163$, $B_1=0,005$, $p<0,05$) nicht verworfen. Die deskriptiven Ergebnisse können der Abbildung 54 (S. 224) entnommen werden. Die vollständigen Ergebnisse der Regressionsanalysen können dem Anhang 57 (S. 449 f.) entnommen werden.

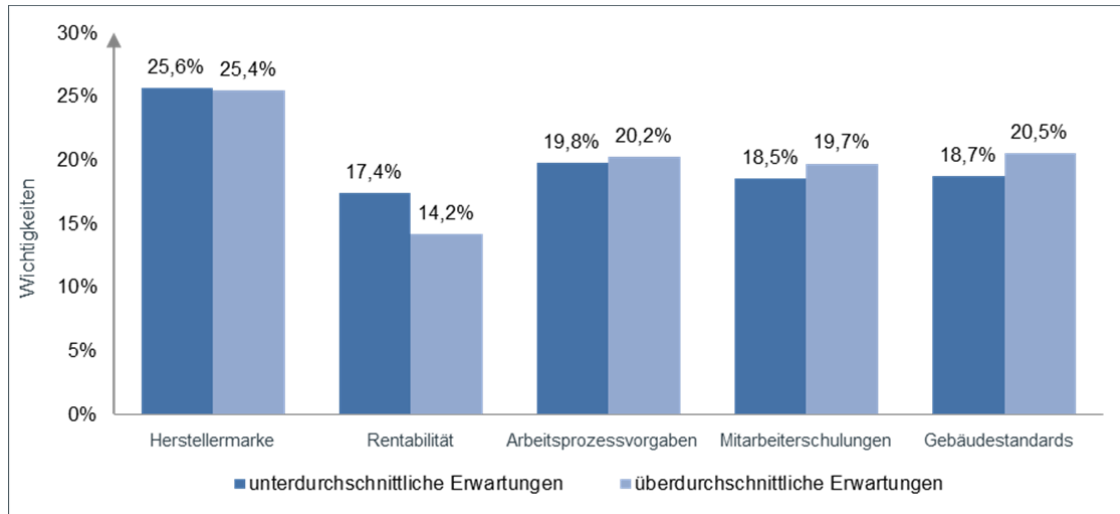


Abbildung 54: Wichtigkeiten der Merkmale nach den Erwartungen der Investoren in die wirtschaftliche Entwicklung Chinas

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Eine genauere Analyse auf Ausprägungsebene, mit Hilfe eines t-Tests für unabhängige Stichproben ergab bei den Investoren mit unterdurchschnittlichen Erwartungen in die Zukunft ($n=155$) signifikant ($p<0,05$) höhere Teilnutzwerte in Bezug auf die höchste Ausprägung des Merkmals Rentabilität (ROI 40%, Frage 1.2.3, S. 307). Zusätzlich konnte ein signifikanter Unterschied zwischen den Mittelwerten der Ausprägung sehr markenspezifische Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307) ermittelt werden ($p<0,05$). So präferieren Investoren mit unterdurchschnittlichen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sehr markenspezifische Gebäude deutlich weniger als Investoren mit überdurchschnittlichen Erwartungen ($n=141$).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes einen Einfluss auf die Wichtigkeiten der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards haben. Aus diesem Grund können sowohl die **Hypothese H_{PPS4} als auch H_{PPS5} nicht verworfen** werden. Die deskriptiven Ergebnisse sind in der Abbildung 55 (S. 225) zusammengefasst. Siehe zusätzlich auch Anhang 57 (S. 449 f.).

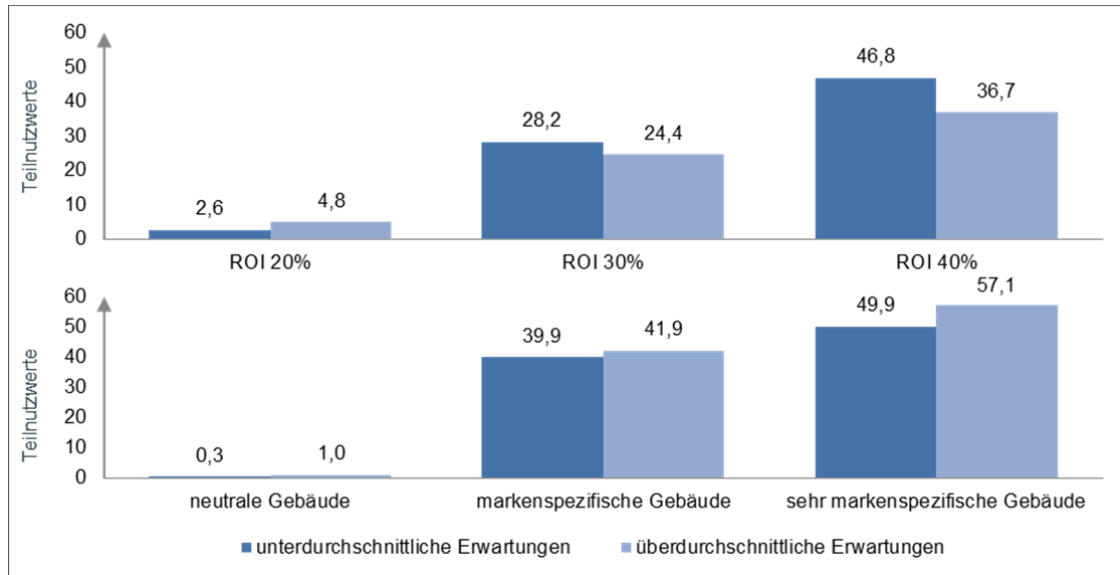


Abbildung 55: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung Chinas und die Teilnutzwerte der Investoren bezogen auf die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben den allgemeinen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes soll nachfolgend näher analysiert werden, inwiefern die Renditeerwartungen (siehe Frage 7.1, S. 312, umgepol) für die Zukunft einen Einfluss auf Wichtigkeiten der Merkmale und Teilnutzwerte der Ausprägungen der Investoren haben. Dies wurde in der **Hypothese H_{PPS6}** (Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger sind ihm höhere Arbeitsprozessvorgaben) adressiert, der ein vermuteter Zusammenhang zwischen der **Renditeerwartung** der Investoren und den Wichtigkeiten des Merkmals **Arbeitsprozessvorgaben** zugrunde liegt. Zusätzlich soll die **Hypothese H_{PPS7}** (Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke) untersucht werden.

Um dies näher zu erforschen, wurden in einem ersten Schritt ebenfalls zwei Gruppen gebildet: Investoren mit überdurchschnittlich hohen Renditeerwartungen auf der einen und Investoren mit unterdurchschnittlichen Renditeerwartungen auf der anderen Seite. Als Unterscheidungskriterium diente der Mittelwert der Variable Renditeerwar-

tung im Automobilhandel (siehe Frage 7.1, S. 312). Zwischen den Mittelwerten der Wichtigkeiten für die Merkmale Renditeerwartung und Arbeitsprozessvorgaben der beiden Gruppen wurde ein t-Test für unabhängige Stichproben durchgeführt. Dabei wurde ermittelt, dass Investoren, die eine unterdurchschnittliche Erwartung in die zukünftigen Renditen im Automobilhandel haben ($n=145$), ihre Präferenz vermehrt an den Merkmalen Arbeitsprozessvorgaben ($Mw=20,8\%$), Mitarbeiterschulungen ($Mw=19,4\%$) und Gebäudestandards ($Mw=19,7\%$) ausrichten. Weniger wichtig sind hingegen die Merkmale Herstellermarke und Rentabilität. An den zuletzt genannten Merkmalen richten hingegen vor allem die Investoren mit einer überdurchschnittlich hohen Renditeerwartung ($n=152$) ihre Präferenzen aus (siehe Anhang 58, S. 451 f.). Genau wie der t-Test bei unabhängigen Stichproben keine signifikanten Ergebnisse lieferte, konnte im Rahmen der nachfolgend durchgeführten **Regressionsanalyse ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang** zwischen der Renditeerwartung im Automobilhandel (unabhängige Variable) und der Wichtigkeit des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben (abhängige Variable) ermittelt werden ($n=296$; $r=0,010$; $R^2=0,000$; $p<0,05$). Somit muss die **Hypothese H_{PPS6} verworfen** werden. Zwischen der Renditeerwartung (unabhängige Variable) und den Wichtigkeiten der Investoren bezüglich des Merkmals Herstellermarke (abhängige Variable) konnte hingegen ein Zusammenhang ermittelt werden ($n=296$; $r=0,154$; $R^2=0,024$; $B_0=0,227$, $B_1=0,008$, $p<0,01$). Aus diesem Grund kann die **Hypothese H_{PPS7} nicht verworfen** werden. Die deskriptiven Ergebnisse sind in der Abbildung 56 (S. 227) grafisch zusammengefasst. Die Ergebnisse der Regressionsanalyse können dem Anhang 59 (S. 453 f.) entnommen werden.

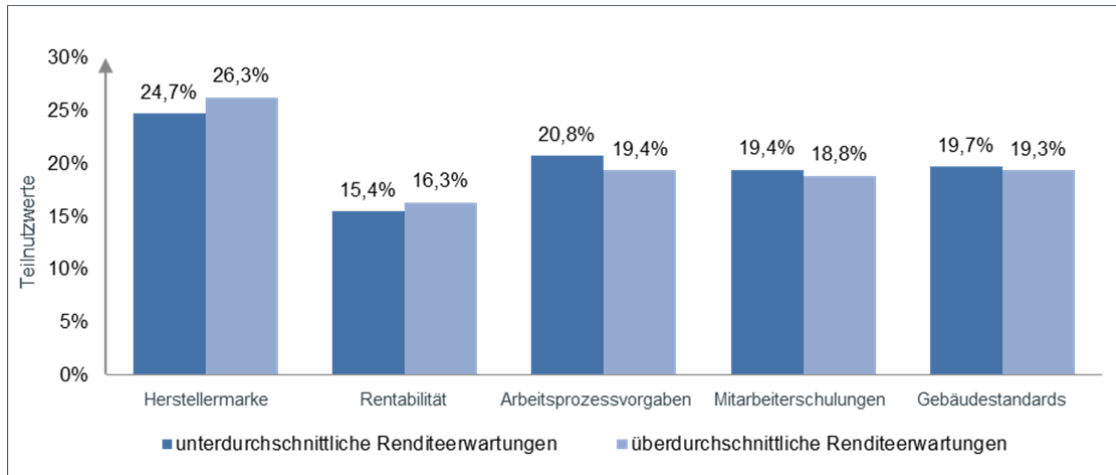


Abbildung 56: Einfluss von Renditeerwartungen auf die Präferenzstrukturen

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Im nachfolgenden Abschnitt soll der Zugang des Investors zu Ressourcen auf die Präferenzstrukturen der Investoren analysiert werden.

7.4.3 Ressourcenbezogene Eigenschaften

Neben dem bereits untersuchten Einfluss von Risikobereitschaft und Erwartungen eines Investors auf dessen Präferenzstrukturen wird auch ein Zusammenhang zwischen dem Zugang zu bestimmten Ressourcen und einigen Merkmalen und Ausprägungen eines Geschäftsmodells vermutet. Der Fokus liegt dabei auf den Ressourcen Mitarbeiter und Kapital. Diese vermuteten Zusammenhänge wurden in den **Hypothesen H_{RPS}** adressiert.

Die erste Ressource, der ein Einfluss auf die Präferenzstruktur von Investoren unterstellt wird, bilden die Mitarbeiter. So wurde im Rahmen der Arbeit aufgezeigt, dass Investoren, die es als schwierig empfinden Mitarbeiter für ihre Unternehmen zu rekrutieren (siehe Frage 7.9, S. 312) bzw. Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312), das Merkmal Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307) als besonders wichtig empfinden, da dies als ein nicht monetärer Anreiz für die Mitarbeiter gesehen werden kann. Außerdem könnte die Mitarbeiterbindung ebenfalls einen Einfluss auf die Präferenzstrukturen und insbesondere auf die Wichtigkeit

des Merkmals Mitarbeiterschulungen haben. Diese beiden Zusammenhänge wurden in den **Hypothesen H_{RPS1}** (Je schwieriger einem Investor die Rekrutierung von Mitarbeitern für sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen) und **H_{RPS2}** (Je schwieriger einem Investor die Bindung von Mitarbeitern an sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen) formuliert.

Eine Untersuchung mit Hilfe eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben nach den Investorengruppen, die es als unter- bzw. überdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu rekrutieren, hat keine sehr hohen oder gar signifikanten Unterschiede ($p > 0,05$) in Bezug auf die Wichtigkeiten und die Teilnutzwerte bezüglich der Ausprägungen gezeigt. Die Investoren wurden für die Untersuchung an Hand des Mittelwertes der Variablen Mitarbeiterrekrutierung (siehe Frage 7.9, S. 312) in die beiden Gruppen unterteilt. Des Weiteren konnten keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte ($p > 0,05$) zwischen den Investoren, die es unter- bzw. überdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter an ihr Unternehmen zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312), ermittelt werden. So zeigen alleine die deskriptiven Ergebnisse nur sehr geringe Unterschiede zwischen den Mittelwerten, welche der Abbildung 57 (S. 229) entnommen werden können. Die vollständigen Ergebnisse der t-Tests können dem Anhang 60 (S. 455 ff.) bzw. Anhang 61 (S. 461 ff.) entnommen werden.

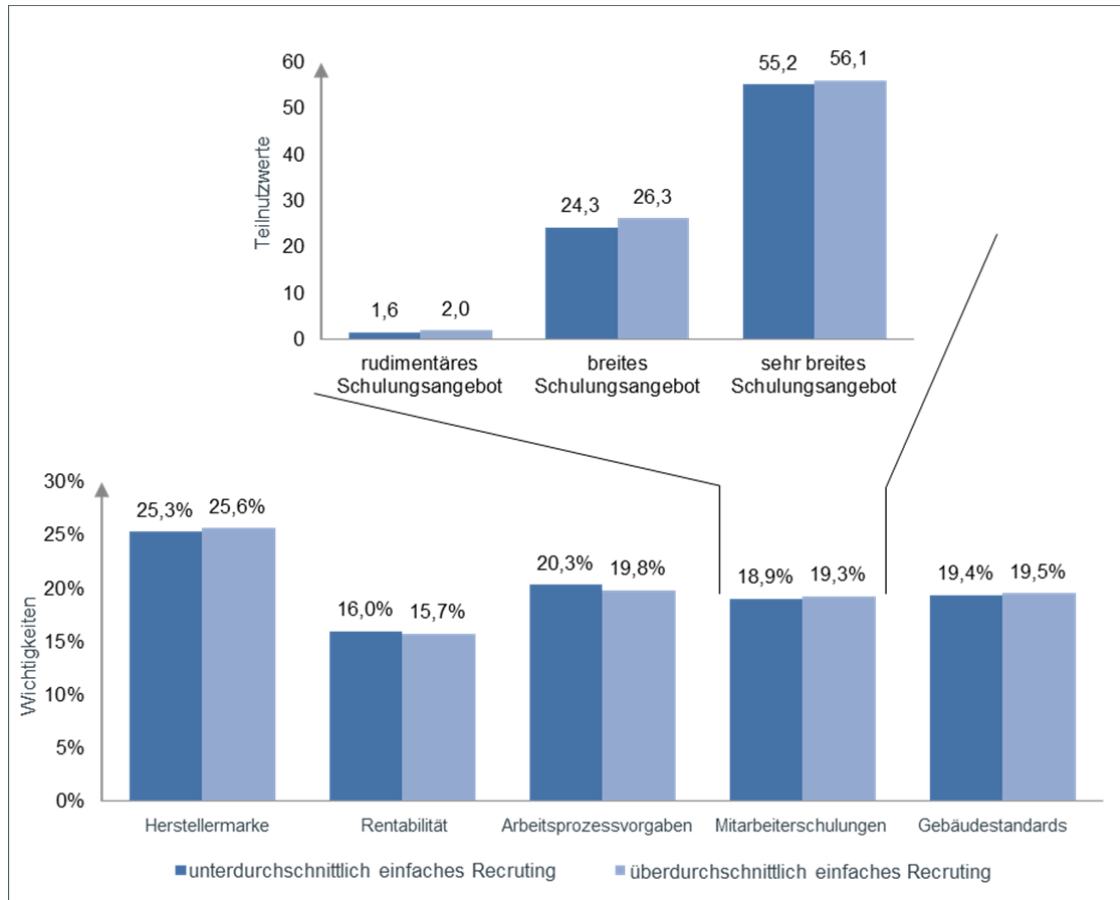


Abbildung 57: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte in Bezug auf die Fähigkeit Mitarbeiter zu rekrutieren

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Die regressionsanalytischen Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen der Fähigkeit eines Investors, Mitarbeiter für sein Unternehmen zu **rekrutieren** bzw. zu **binden** (unabhängige Variablen) und den jeweiligen Wichtigkeiten haben keine signifikanten Ergebnisse gezeigt. Bei dem vermuteten Zusammenhang zwischen der Fähigkeit der Mitarbeiterrekrutierung (siehe Frage 7.9, S. 312, unabhängige Variable) und der Wichtigkeit, welche die Investoren dem Merkmal Mitarbeiterschulungen zuweisen (abhängige Variable), konnten keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden ($n=296$; $r=0,049$; $R^2=0,002$; $p>0,05$). Ein ähnliches Ergebnis wurde auch bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Fähigkeit des Investors, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312, unabhängige Variable), und der Wichtigkeit des Merkmals Mitarbeiterschulungen (abhängige Variable)

ermittelt ($n=296$; $r=0,093$; $R^2=0,009$; $p>0,05$). Somit müssen die **Hypothesen H_{RPS1} und H_{RPS2} verworfen** werden. Die nachfolgende Abbildung 58 fasst die deskriptiven Ergebnisse noch einmal zusammen. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 62 (S. 469 ff.) entnommen werden.

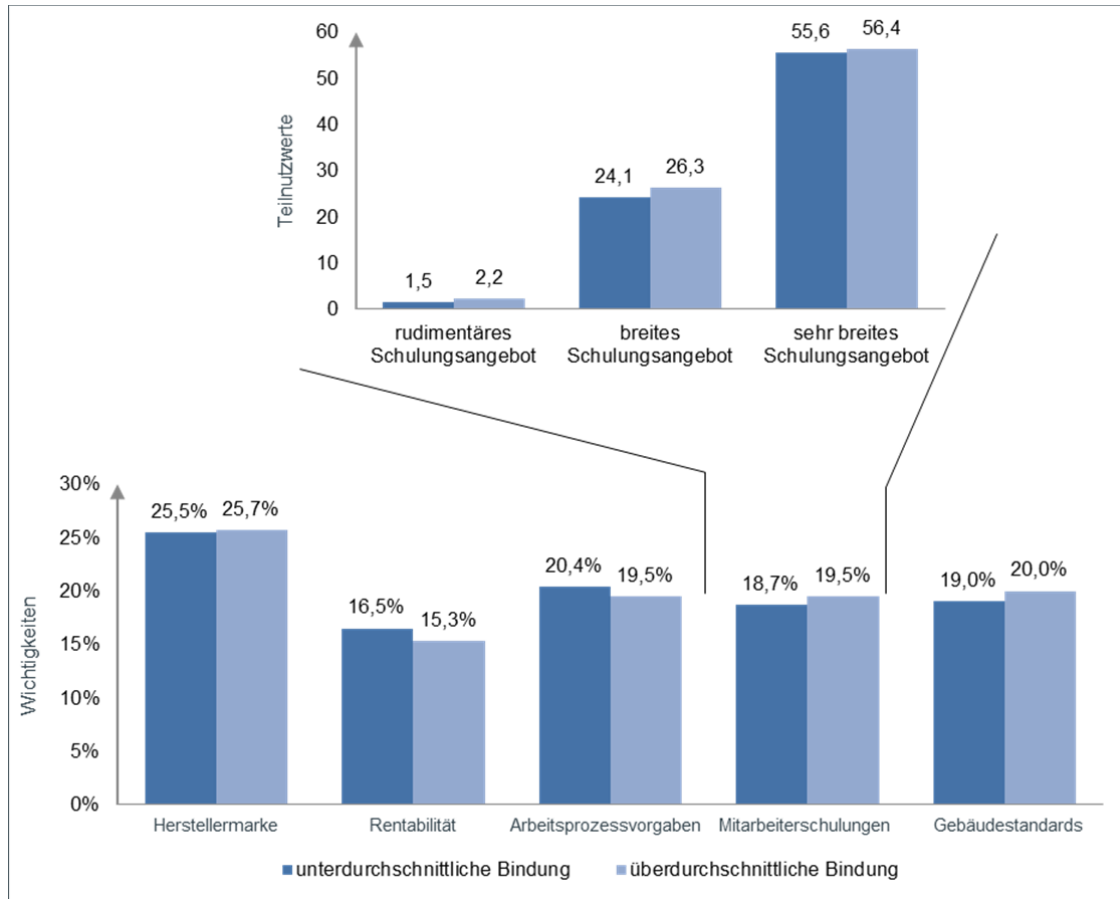


Abbildung 58: Wichtigkeiten und Teilnutzwerte in Bezug auf die Fähigkeit Mitarbeiter zu binden

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Neben dem oben untersuchten Zusammenhang zwischen der **Mitarbeiterrekrutierung** bzw. der **Mitarbeiterbindung** und den Wichtigkeiten des Investors bezüglich des Merkmals Mitarbeiterschulungen wurde zusätzlich der Zusammenhang zwischen der Fähigkeit eines Investors, Mitarbeiter zu rekrutieren bzw. zu binden, und den Wichtigkeiten eines Investors bezogen auf das Merkmal **Herstellermarke** (siehe Frage 1.1, S. 307) untersucht. Dies geschah in den **Hypothesen H_{RPS3}** (Je schwieri-

ger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter für sein Unternehmen zu rekrutieren, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke) und H_{RPS4} (Je schwieriger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke). Auch bei der Untersuchung dieser Hypothesen wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Der vermutete Zusammenhang zwischen Mitarbeiterrekrutierung (unabhängige Variable) und der Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke (abhängige Variable) konnte statistisch nicht nachgewiesen werden ($n=296$; $r=0,007$; $R^2=0,000$; $p>0,05$). Auch der vermutete Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterbindung und den Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke konnte statistisch nicht nachgewiesen werden ($n=296$; $r=0,026$; $R^2=0,001$; $B_0=0,248$, $B_1=0,002$; $p>0,05$). Aus diesem Grund müssen die **Hypothesen H_{RPS3} und H_{RPS4}** ebenfalls **verworfen** werden.

Eine weitere Ressource, bei der ein Einfluss auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Investoren für die Merkmale und Ausprägungen eines Autohauses vermutet wird, stellt das **Kapital** dar. Wie bereits aufgezeigt wurde, hat der Zugang zu Kapital beispielsweise einen Einfluss auf die Fähigkeit eines Investors, Mitarbeiter zu beschaffen. Inwiefern der Zugang zu Kapital auch einen Einfluss auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Investoren hat, ist hingegen unklar. So wurde beispielsweise argumentiert, dass Investoren, die einfacher über Kapital verfügen (siehe Frage 7.7, S. 312), weniger Interesse an Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307) haben, da sie die Schulungen selbst organisieren könnten. Zusätzlich wurde vermutet, dass Investoren mit einem besseren Zugang zu Geld markenspezifischen Gebäuden höhere Teilnutzwerte zuweisen, da diese für sie einfacher zu finanzieren sind. Diese vermuteten Zusammenhänge wurden in den Hypothesen H_{RPS5} (Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen und desto weniger präferiert er breitere Schulungsangebote) und H_{RPS6} (Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto mehr präferiert er hohe Gebäudestandards) beschrieben.

Wie bei den bereits durchgeführten Analysen, wurden auch hier zur besseren Darstellung der Ergebnisse in einem ersten Schritt zwei Investorengruppen gebildet: auf der einen Seite die Investoren mit einem überdurchschnittlich guten Zugang zu Kapital, auf der anderen Seite Investoren mit einem unterdurchschnittlich guten Zugang zu Kapital. Die beiden Gruppen wurden anhand des Mittelwerts der Variable Zugang zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312) differenziert. Die deskriptiven Ergebnisse wurden in der Abbildung 59 zusammengefasst. Anhand dieser Gruppen wurde zunächst ein t-Test bei unabhängigen Stichproben zwischen den Mittelwerten der Wichtigkeiten der Merkmale durchgeführt. Dabei konnten keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden. Auch eine anschließend durchgeführte Regressionsanalyse lieferte keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Zugang zur Ressource Kapital und den Wichtigkeiten der Merkmale. Die Unterschiede zwischen den Gruppen können der folgenden Abbildung 59 entnommen werden, die ausführlichen Ergebnisse der Regressionsanalysen dem Anhang 63 (S. 472 ff.).

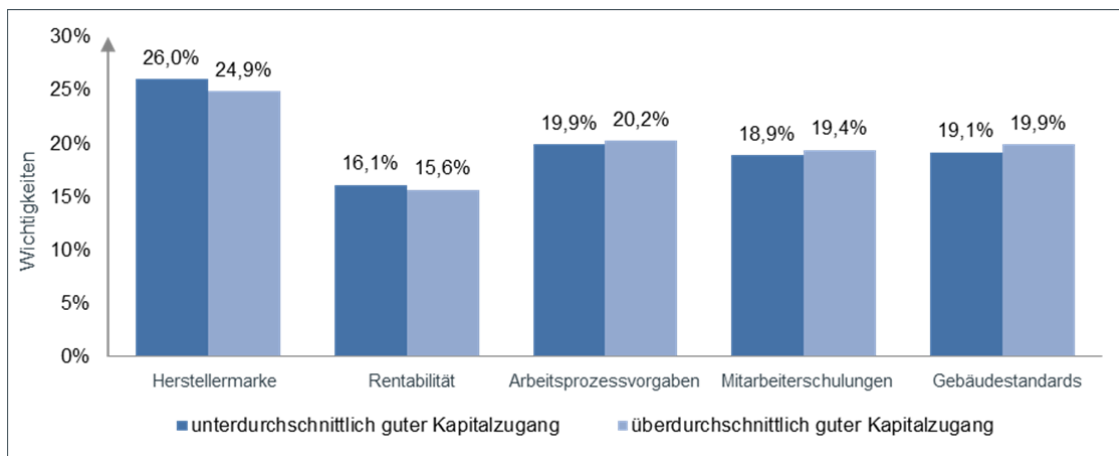


Abbildung 59: Einfluss von Zugang zu Kapital auf die Wichtigkeiten

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Bei der Betrachtung der Teilnutzwerte der Investoren in Bezug auf die einzelnen Ausprägungen der Merkmale fällt auf, dass Investoren mit einem überdurchschnittlich guten Zugang zu Kapital vollständige Prozessvorgaben (siehe Frage 1.3.3, S. 307) deutlich mehr präferieren als die verbleibenden Investoren (Mw=56,89 und Mw=59,78). Allerdings ist dieser Unterschied nicht signifikant ($p > 0,05$). Zusätzlich

können deutliche, wenngleich ebenfalls nicht signifikante Unterschiede zwischen den beiden Investorengruppen in Bezug auf sehr breite Schulungsangebote (siehe Frage 1.4.3, S. 307) ermittelt werden. So weisen die Mittelwerte zwischen den Investoren mit einem unterdurchschnittlich gutem Zugang zu Kapital ($Mw=56,9$) und den Investoren mit einem überdurchschnittlichen Zugang zu Kapital ($Mw=59,8$) einen Unterschied von 2,9 Punkten auf. Aber auch dieser Unterschied ist nicht signifikant. Schließlich fällt der Unterschied von 5,5 Punkten bei den Teilnutzwerten für die sehr markenspezifischen Gebäudestandards (siehe Frage 1.5.3, S. 307) auf. So indizieren die Ergebnisse, dass Investoren mit einem überdurchschnittlich guten Zugang zu Kapital sehr markenspezifische Gebäude deutlich stärker präferieren als die verbleibenden Investoren. Doch auch dieser Unterschied ist nicht signifikant ($p>0,05$). Auch eine im Anschluss durchgeführte Regressionsanalyse hat keine signifikanten Zusammenhänge zwischen dem Zugang zu Kapital und den Teilnutzwerten der Investoren für die einzelnen Merkmalsausprägungen gezeigt. Die vollständigen Ergebnisse können dem Anhang 64 (S. 477 ff.) entnommen werden.

Zwar konnten leichte Unterschiede zwischen den Investoren mit einem besseren und mit einem schlechteren Zugang zu Kapital in Bezug auf die Merkmale Mitarbeiterschulungen und Gebäudestandards und deren höchsten Ausprägungen festgestellt werden, dennoch konnten keine signifikanten Ergebnisse ermittelt werden. Aus diesem Grund müssen die **Hypothesen H_{RPS5} und H_{RPS6} verworfen** werden. Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche sind in der Abbildung 60 (S. 234) zusammengefasst.

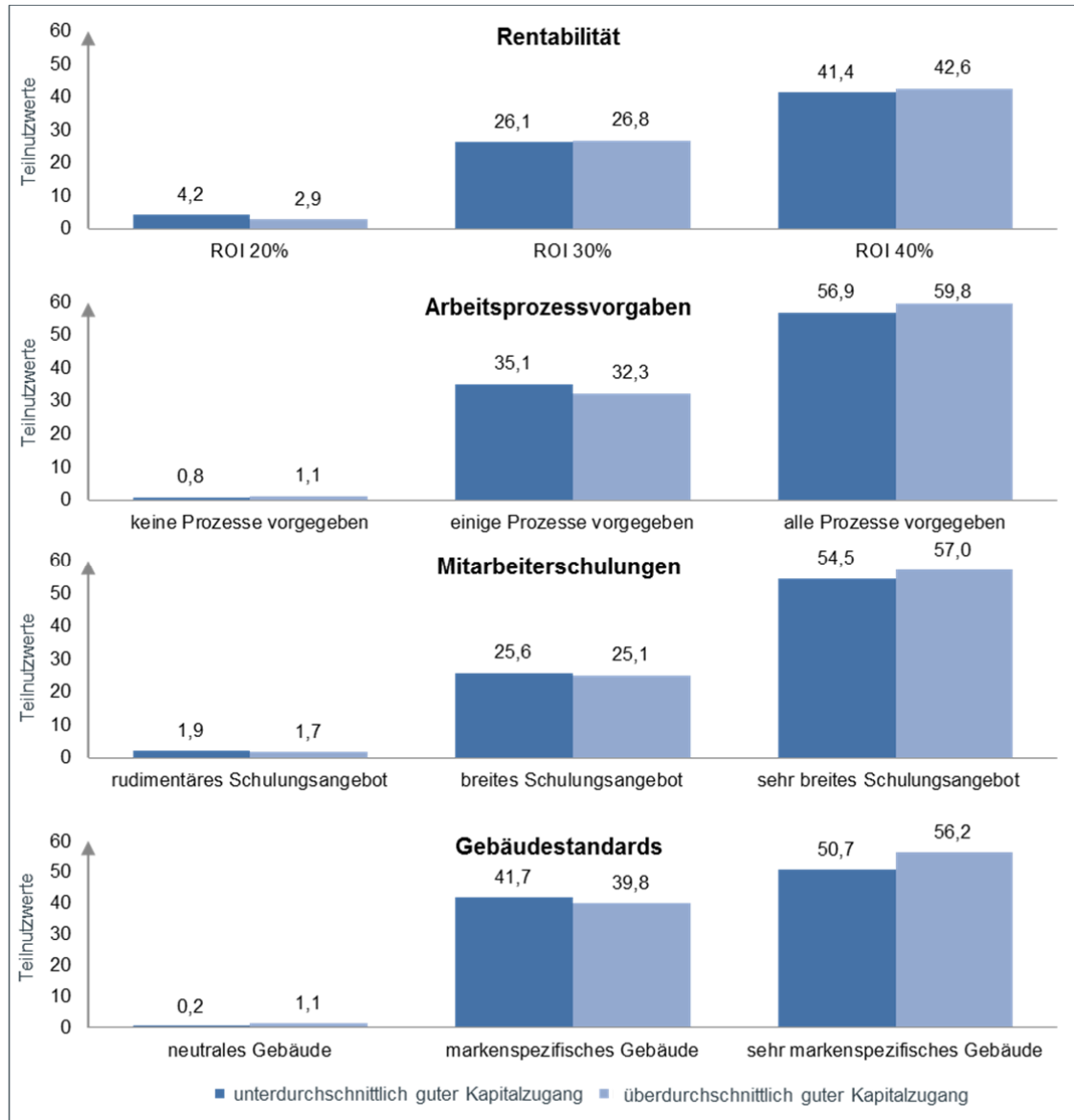


Abbildung 60: Einfluss von Kapital auf die Teilnutzwerte

(Quelle: Basierend auf den Ergebnissen der Studie „Franchise Attractiveness“.)

Nachdem die Ergebnisse der Studie „Franchise Attractiveness“ dargestellt wurden, sollen die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst werden, bevor Handlungsempfehlungen für wissenschaftliche Forschung und automobilwirtschaftliche Praxis abgeleitet werden.

8 Diskussion und Ableitung von Handlungsempfehlungen

8.1 Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse der Hauptstudie dargestellt und die Hypothesen verifiziert worden sind, sollen diese nun **zusammengefasst und diskutiert** werden. Von den insgesamt **39 Hypothesen** konnten 21 nicht verworfen werden (✓), 17 wurden verworfen (-) und eine Hypothese konnten weder verworfen noch nicht verworfen (?) werden. Eine Übersicht der Hypothesen kann der nachfolgenden Tabelle 8 (S. 235–237) entnommen werden. Zusätzlich wurden im Rahmen der Hauptstudie „Franchise Attractiveness“ **sieben Forschungsfragen** untersucht und beantwortet.

Nr.	Hypothese	✓/-
H _{PS1}	Die Präferenzkurve des Merkmals Rentabilität nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).	✓
H _{PS2}	Die Präferenzkurve des Merkmals Mitarbeiterschulungen nimmt stetig positiv linear zu.	-
H _{PS3}	Die Präferenzkurve des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).	✓
H _{PS4}	Die Präferenzkurve des Merkmals Gebäudestandards nimmt nach anfänglicher Steigung der Ausprägung des Merkmals an Steigung ab (abnehmender Grenznutzen).	✓
H _{UPS1}	Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben und desto weniger präferiert er vollständige Prozessvorgaben.	-
H _{UPS2}	Je größer ein Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäude.	✓
H _{UPS3}	Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Herstellermarke bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	-
H _{UPS4}	Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Gebäudestandards bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	?
H _{UPS5}	Je mehr Herstellermarken ein Investor in seinem Portfolio führt, desto weniger präferiert er hohe Prozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	-
H _{UPS6}	Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	-
H _{UPS7}	Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	-
H _{UPS8}	Je niedriger die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität bei der Auswahl eines Geschäftsmodells.	-
H _{UPS9}	Investoren, die ihr Unternehmen aus einem ehemaligen Staatsbetrieb heraus gegründet haben, weisen dem Merkmal Arbeitsprozessvorgaben eine geringere Wichtigkeit zu.	✓

Fortsetzung der Tabelle erfolgt auf S. 236f.

Diskussion und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Nr.	Hypothese	✓/-
H _{PPS1}	Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.	-
H _{PPS2}	Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität.	✓
H _{PPS3}	Je deutlicher ausgeprägt das Maß an Risikoaversität bei einem Investor ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er markenspezifische Gebäudestandards.	✓
H _{PPS4}	Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Rentabilität.	✓
H _{PPS5}	Je niedriger die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes sind, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto weniger präferiert er sehr markenspezifische Gebäudestandards.	✓
H _{PPS6}	Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger sind ihm höhere Arbeitsprozessvorgaben.	-
H _{PPS7}	Je niedriger die Renditeerwartungen des Investors für den Automobilhandel sind, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.	✓
H _{R1}	Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignete Grundstücke zu beschaffen.	✓
H _{R2}	Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, geeignetes Personal zu rekrutieren.	✓
H _{R3}	Je einfacher ein Investor Kapital zur Verfügung stellen kann, desto einfacher ist es für ihn, Personal an sein Unternehmen zu binden.	✓
H _{R4}	Je einfacher ein Investor Zugang zu Ressourcen hat, desto einfacher ist es für den Investor Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.	
	a) Je einfacher ein Investor Zugang zu Kapital hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.	-
	b) Je einfacher ein Investor Zugang zu Mitarbeitern hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.	✓
	c) Je einfacher ein Investor Zugang zu Grundstücken hat, desto einfacher ist es für ihn, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen.	✓
H _{RPS1}	Je schwieriger einem Investor die Rekrutierung von Mitarbeitern für sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen.	-
H _{RPS2}	Je schwieriger einem Investor die Bindung von Mitarbeitern an sein Unternehmen fällt, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen.	-
H _{RPS3}	Je schwieriger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter für sein Unternehmen zu rekrutieren, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.	-
H _{RPS4}	Je schwieriger es sich für einen Investor gestaltet, qualifizierte Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Herstellermarke.	-
H _{RPS5}	Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto weniger wichtig ist ihm das Merkmal Mitarbeiterschulungen und desto weniger präferiert er breitere Schulungsangebote.	-
H _{RPS6}	Je besser der Zugang eines Investors zu Kapital ist, desto wichtiger ist ihm das Merkmal Gebäudestandards und desto mehr präferiert er hohe Gebäudestandards.	-

Fortsetzung der Tabelle erfolgt auf S. 237.

Nr.	Hypothese	✓/-
H _{NP1}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes.	✓
H _{NP2}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto niedriger bewertet dieser das Risiko im Automobilhandel.	-
H _{NP3}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Renditeerwartungen im Automobilhandel.	✓
H _{NP4}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto positiver sind seine Erwartungen in steigende Grundstückspreise.	✓
H _{NR1}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Kapital.	✓
H _{NR2}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Mitarbeiter.	✓
H _{NR3}	Je besser die „official centered“ Netzwerke eines Investors sind, desto besser ist der Zugang des Investors zu der Ressource Grundstücke.	✓
- = verworfen ? = weder verworfen noch nicht verworfen ✓ = nicht verworfen		

Tabelle 8: Übersicht der Ergebnisse der Studie „Franchise Attractiveness“

Primäres Ziel der vorliegenden Studie war es, einen **neuen Weg aufzuzeigen**, wie rechtlich und wirtschaftlich selbständige **Investoren** im chinesischen Automobilhandel durch die Hersteller in die Gestaltung des Handels mit **einbezogen werden** können. Hierfür wurde im Rahmen der Untersuchung die Adaptive Conjoint-Analyse eingesetzt, um herauszufinden wie sich die Präferenzstrukturen chinesischer Investoren bezüglich verschiedener Merkmale und deren Ausprägungen gestalten. Im Rahmen der Studie wurde ermittelt, dass Investoren bei der **Bewertung** eines Geschäftsmodells im Mittel **das Merkmal Herstellermarke am wichtigsten** ist. Merkmale wie Arbeitsprozessvorgaben, Mitarbeiterschulungen oder Gebäudestandards sind weniger wichtig, wenngleich die Differenz zwischen dem Merkmal Rentabilität, welches das unwichtigste Merkmals darstellt (Mw=15,85%), und dem Merkmal Herstellermarke, welches das wichtigste Merkmal ist (Mw=25,49%), nur 9,64% beträgt. Besonders überraschend war das **Merkmal Rentabilität**. Diesem wiesen die Investoren im Rahmen der Conjoint-Analyse die **niedrigste Wichtigkeit** zu. Dies kann auf verschiedene **Ursachen** zurückgeführt werden.

Zum einen hat die Erhebung der Kennzahl ROI im Rahmen der Studie ergeben, dass die zur **Auswahl** gestellten **Rentabilitäten** zwar prinzipiell am chinesischen Markt vorgefunden werden können, dennoch zwei der drei Ausprägungen des Merkmals oberhalb der durchschnittlichen Rentabilität im chinesischen Automobilhandel lagen. Dies kann zu einem Abnehmen der Wichtigkeit bei diesem Merkmal geführt haben. Unabhängig von dem beschriebenen Effekt kann zudem festgehalten werden, dass in China eine **hohe Unsicherheit bezüglich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen** herrscht. Dies kann zum einen auf die **relativ kurze Erfahrung der Investoren in diesem Bereich**, aber auch auf den **intransparenten** und teilweise **unvollständigen Markt** zurückgeführt werden.

Neben der Wahl der Ausprägungen und der Unsicherheiten der chinesischen Investoren hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen kann die niedrigere Wichtigkeit des Merkmals auch durch eine **tatsächlich geringe Wichtigkeit des Merkmals** in einem Entscheidungsprozess erklärt werden. Hierfür gibt es verschiedene Anhaltspunkte. So legt die Tabelle der Rentabilitäten in China, differenziert nach verschiedenen Handelsunternehmen, nahe (siehe Tabelle 2 in Abschnitt 5.4.2, S. 105), dass die **durchschnittliche Rentabilität (ROI) im Automobilhandel** relativ **niedrig** ist. Zwar ist nicht bekannt, wie Investoren das Risiko im Automobilhandel im Vergleich zu anderen Branchen bewerten, dennoch liegt der Verdacht nahe, dass **weniger aufgrund hoher Renditen** in den markengebundenen Automobilhandel investiert wird. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass die Investoren verstärkt unter **Risikogesichtspunkten** in den Automobilhandel investieren. Dies bestätigen auch andere Ergebnisse, die im Rahmen der Studie ermittelt wurden. Zusätzlich kann argumentiert werden, dass der nach wie vor unvollständige Markt für Grundstücke zu hohen Gewinnen durch **steigende Grundstückspreise** führt, was wiederum die Wichtigkeit des Merkmals Rentabilität für die Investition schmälern kann.

Neben der Beantwortung der Frage nach den Präferenzen der Investoren wurden die im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse erhobenen Wichtigkeiten und Teilnutzwerte dafür genutzt, gezielt nach Investorentypen zu suchen, welche hohe Ähnlichkeiten in den Wichtigkeiten für bestimmte Merkmale aufweisen. Basierend auf den Ausführungen der Experten in den Gruppendiskussionen wurde im Rahmen der Stu-

die „Franchise Attractiveness“ untersucht, ob Investoren existieren, welche sich primär an der Rentabilität bzw. primär an der Herstellermarke eines Geschäftsmodells orientieren. Diese Investorentypen wurden als **Money-Only- und Lifestyle-Investoren** bezeichnet. Zusätzlich wurde erforscht, ob Unterschiede in Bezug auf ihre Präferenzstrukturen und investorenbezogenen Eigenschaften ermittelt werden können.

In Bezug auf ihre Präferenzstrukturen konnten hoch signifikante Unterschiede ermittelt werden. Dies ist primär der Tatsache geschuldet, dass die Investorentypen anhand der Wichtigkeiten bezogen auf die Merkmale unterschieden wurden. Deswegen überrascht es auch nicht, dass die **Lifestyle-Investoren** sich signifikant stärker an der Herstellermarke orientieren. Gleiches gilt auch für die **Money-Only-Investoren**, welche sich dementsprechend verstärkt an der Rentabilität und weniger an den anderen Merkmalen orientieren. Allerdings indizieren die Ergebnisse auch, dass die **Money-Only-Investoren** ein **geringeres Interesse an markenspezifischen Gebäuden** haben als dies bei den **Lifestyle-Investoren** der Fall ist.

Neben den Unterschieden bei den Wichtigkeiten und Teilnutzwerten der **Money-Only- und Lifestyle-Investoren** konnten auch Unterschiede in Bezug auf ihre aktuelle Rentabilität ermittelt werden. So konnte beispielsweise ermittelt werden, dass Lifestyle-Investoren im Vergleich zu den Money-Only-Investoren deutlich profitablere Unternehmen besitzen. Bei der Betrachtung der durchschnittlichen Rentabilitäten wird allerdings deutlich, dass beide Gruppen im Vergleich zu allen befragten Investoren im Mittel nur unterdurchschnittlich rentabel sind. Investoren, die sich primär weder an der Herstellermarke noch an der Rentabilität orientieren (weder/noch Investoren genannt), wiesen hingegen eine weit überdurchschnittliche Rentabilität auf.

Neben den Wichtigkeiten, die die Investoren den einzelnen Merkmalen zuweisen, wurden die Teilnutzwerte für die einzelnen Ausprägungen der Merkmale im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse erhoben. Hierbei ist vor allem auffällig, dass die Investoren allen Ausprägungen der **Merkmale** Rentabilität, Arbeitsprozessvorgaben, Mitarbeiterschulungen und Gebäudestandards bei **steigender Ausprägung** im Mittel **höhere Teilnutzwerte** zugewiesen haben.

Wie im Rahmen der Diskussion zur Franchisierung des Vertragshandels aufgezeigt wurde, bestehen Ansätze im Markt, den Vertragshandel vollständig zu standardisieren. Hierbei wurde argumentiert, dass zwar Standards von den Investoren gefordert werden, diese allerdings nicht die vollständige unternehmerische Freiheit nehmen dürften. Bei der Betrachtung der Präferenzkurven konnte aufgezeigt werden, dass hohe **Vorgaben** (z.B. Gebäude und Arbeitsprozesse) und **Leistungen** (z.B. Mitarbeiterschulungen und Rentabilität) von den Investoren zwar präferiert werden, die Teilnutzwerte bei steigenden Vorgaben allerdings abnehmen. Auch bei den Teilnutzwerten der Ausprägungen des Merkmals Rentabilität konnte ein **abnehmender Grenznutzen** festgestellt werden. Lediglich bei den Ausprägungen des Merkmals Mitarbeiterschulungen konnte ein überproportionaler Anstieg ermittelt werden. Somit kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Investoren hohe Standards zwar primär präferieren, jedoch keine Überregulierung. Auch bei dem Merkmal **Rentabilität** nehmen die **Teilnutzwerte** von der mittleren Ausprägung (ROI 20%) zur höchsten Ausprägung (ROI 40%) **ab**. Der Grund hierfür kann nur vermutet werden. So assoziieren Investoren vermutlich ein **höheres Risiko** mit einer weit **überdurchschnittlichen Rentabilität** eines Geschäftsmodells, z.B. durch sehr markenspezifische Investitionen in Gebäude. Aus diesem Grund nehmen der Nutzen und die Teilnutzwerte im Rahmen der Untersuchung ab.

Besonders überraschend war hingegen der überproportionale Anstieg zwischen der mittleren und der höchsten Ausprägung des Merkmals Mitarbeiterschulungen. Dieses Ergebnis indiziert, dass der Ausbau der Schulungsangebote seitens der Hersteller forciert werden muss, da ein sehr breites Schulungsangebot für viele Investoren sehr wichtig ist. Zusätzlich zu der Analyse der Präferenzstrukturen wurden verschiedene **Einflussfaktoren** auf die Präferenzstruktur untersucht. Hierzu gehörten beispielsweise die **Erwartungen** der Investoren in die Zukunft, die **Risikobereitschaft** der Investoren und der Zugang zu verschiedenen Ressourcen. Dabei kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Investoren, deren Erwartungen in die Zukunft weniger positiv sind oder die bei Investitionen eher risikoavers handeln, sich verstärkt an der **Herstellermarke** orientieren und eine höhere **Rentabilität** präferieren. Im Umkehrschluss zeigen die Wichtigkeiten und die Teilnutzwerte, dass dies **zu Lasten** der Präferenz für **markenspezifische Gebäude** geht. Der vermutete **Zusammenhang** zwischen dem Zugang eines Investors zu **Ressourcen** und den Präfe-

renzstrukturen der Investoren konnte **hingegen nicht ermittelt werden**. Allerdings wurde aufgezeigt, dass der Zugang zu Ressourcen einen **positiven Einfluss** auf die Fähigkeit eines Investors hat, **Zusagen für ein Autohaus** von einem Hersteller zu bekommen.

Bezüglich der Erwartungen und Ressourcen wurde zusätzlich der Einfluss von Netzwerken der Investoren zu Vertretern der lokalen und nationalen Regierungen untersucht. So konnten **positive Einflüsse der Netzwerke auf die Erwartungen** bezüglich der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes, der Renditeerwartungen im Handel und der Erwartungen in steigende Grundstückspreise ermittelt werden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die Netzwerke zu Regierungsvertretern neben der Erleichterung des Zugangs zu Ressourcen – z.B. zu Land – auch zu geringeren Kosten führen (siehe Abschnitt 5.2, S. 82 ff.). Zusätzlich generieren die Netzwerke wichtige Informationen. Da die Erwartungen der Investoren einen Einfluss auf ihre Präferenzstrukturen nehmen, beeinflussen die Netzwerke zu Vertretern der nationalen und regionalen Regierungen indirekt die Präferenzstrukturen der Investoren.

Zwar konnte im Rahmen der Studie kein Zusammenhang zwischen dem Zugang zu Ressourcen und den Präferenzstrukturen der Investoren ermittelt werden, dennoch konnte die Studie aufzeigen, dass Investoren, die überdurchschnittlich **gute Netzwerke** zu Regierungsvertretern pflegen, es als deutlich **einfacher** empfinden, die **Ressourcen** Kapital, Grundstücke und Mitarbeiter **zu beschaffen**. Somit konnte die Annahme, dass Netzwerke den Zugang zu Ressourcen vereinfachen, nicht verworfen werden. Für die Ressourcen Kapital und Grundstücke kann dieses Ergebnis einfach interpretiert werden, da diese beiden Ressourcen stark durch den **Staat kontrolliert** werden und die Netzwerke diese **Kontrollen lockern** können. Inwiefern die in den Netzwerken der Investoren involvierten Vertreter des Staates auch den Zugang zu Mitarbeitern regulieren ist dagegen unklar. Möglich könnte sein, dass die offiziellen Regierungsvertreter die Rekrutierung von Mitarbeitern beispielsweise durch Arbeitsgenehmigungen beeinflussen können. Dies müsste im Rahmen weiterer Untersuchungen noch näher analysiert werden.

8.2 Handlungsempfehlungen für Wissenschaft und Praxis

Abschließend sollen **Handlungsempfehlungen** sowohl für die **wissenschaftliche Diskussion** als auch für die betriebliche Praxis im Automobilhandel bzw. in der **Händlernetzsteuerung** bei den Herstellern und Importeuren abgeleitet werden. Dabei soll sowohl auf die Erkenntnisse der Hauptstudie „Franchise Attractiveness“ als auch auf die Ergebnisse der drei Vorstudien Bezug genommen werden.

So wurde in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Darstellung der Händlernetzplanung auf die Anforderungen der Hersteller an die potentiellen Investoren eingegangen. Dabei wurden zwei zentrale Herausforderungen ermittelt. Während der Analyse der Internetseiten (erste Vorstudie) wurde deutlich, dass die Hersteller häufig keine offenen Standorte in ihren Händlernetzen ausschreiben. Außerdem variiert der Informationsgehalt von Ausschreibungen stark. Zwar kann durch die Analyse der Internetseiten der Hersteller nicht abschließend beurteilt werden, welche Informationen einem Investor im Verlauf des vollständigen Prozesses zur Verfügung gestellt werden, dennoch sind ein deutlicher Ausbau des Informationsgehalts und eine Professionalisierung des Prozesses notwendig. Hierbei könnte die **wissenschaftliche Forschung helfen**. So könnte beispielsweise untersucht werden, welche Informationen Investoren im Rahmen der **Informationsphase** benötigen und wie diese Informationen beim Investor wirken bzw. von diesem verarbeitet werden. Damit würde das im Rahmen des Service-Quality-Models (siehe Abbildung 16, S. 57) erläuterte **Gap 4 (Kommunikation der tatsächlichen Leistung) untersucht werden**, welches einen hohen Einfluss auf die Erwartungen und somit später auf die Zufriedenheit der Investoren hat (vgl. Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, S. 44). Grundsätzlich ist hier darauf zu achten, dass die Merkmale und Eigenschaften, die ein Hersteller ausschreibt bzw. kommuniziert, **möglichst realitätsnah** sein sollten. Die Kommunikation realitätsferner Ausprägungen des Geschäftsmodells, z.B. zu hohe Rentabilitäten, führt zu unzufriedenen Investoren, wenn diese Rentabilitäten in der Realität nicht erreicht werden. Dies kann langfristig das **Vertrauen der Investoren in eine Herstellermarke nachhaltig negativ beeinflussen**. Aus diesem Grund muss die Wahl der kommunizierten Merkmale und Ausprägungen des Geschäftsmodells im Rahmen der Investorengewinnung sehr sorgfältig geschehen.

In der **betriebswirtschaftlichen Literatur**, insbesondere im Bereich der Automobilwirtschaft, sind relativ **wenige Informationen zu den Präferenzen von Investoren** bei Investitionen in den Handel publiziert. Hier besteht durchaus **weiterer Forschungsbedarf**. Insgesamt berücksichtigte die vorliegende Studie eine Vielzahl an unterschiedlichen Merkmalen, welche **viele unterschiedliche Sachverhalte eines Geschäftsmodells** adressieren. Dieser Ansatz eignete sich für die erste Erforschung der Präferenzstrukturen von Investoren durchaus. Allerdings könnten diese **Präferenzstrukturen** von Investoren hinsichtlich einer Vielzahl an weiteren Themen erhoben werden. Für die praktische und ggf. auch die wissenschaftlich-theoretische Diskussion könnte die Conjoint-Analyse auch für eine noch genauere Betrachtung einzelner Merkmale genutzt werden. So könnten conjointanalytische Studien beispielsweise auch für die Präferenzermittlung von Investoren **bezogen auf einzelne Merkmale** – wie z.B. die **Rentabilität** – angewandt werden. Hier wäre etwa eine Betrachtung u.a. der Merkmale Investitionshöhe, laufende Kosten und Margensystem mit unterschiedlichen Ausprägungen möglich. Dies würde zu deutlich genaueren Erkenntnissen in den jeweiligen Themengebieten führen. Auch eine Analyse der Präferenzen bezüglich eines Geschäftsmodells, welches sich aus deutlich mehr Merkmalen und Ausprägungen zusammensetzt, wäre denkbar.

Zusätzlich zu der Erhöhung der Zahl der Merkmale in der Untersuchung oder der spezifischen Untersuchung einzelner Merkmale im Detail könnte auch die Messung der **Präferenzen anderer Interessensgruppen** mit Hilfe eines standardisierten Conjoint-Fragebogens erfolgen. Wie bereits aus der Zufriedenheitsforschung bekannt ist, können Zusammenhänge zwischen der Händler-, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt werden (vgl. Wunderlich, 2005, S. 196; Gerischer, 2011, S. III, online). Hierbei stellt sich die Frage, ob solche **Zusammenhänge auch in Bezug auf die Präferenzen von Händlern, Kunden und Herstellern** vorliegen. Der Hersteller als Systemführer sollte dabei versuchen, sowohl die eigenen als auch die Präferenzen der Kunden und Händler stärker zu berücksichtigen. Dabei ist es durchaus denkbar, dass die Anpassung einzelner Standards im Handel sowohl die Präferenz der Vertragshändler als auch die der Kunden und der Hersteller steigert. Eine ganzheitliche empirische Untersuchung des in der vorliegenden Arbeit normativ erläuterten Ansatzes könnte letztlich Aufschlüsse über Verbesserungspotentiale für alle Interessens-

gruppen liefern, was zu einer **Steigerung der Gesamtzufriedenheiten im Absatzsystem** der Hersteller führen würde.

Zwar berücksichtigte die Hauptstudie rund ein Viertel aller vermuteten Investoren in China, dennoch kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass es sich bei den befragten Investoren um eine nicht repräsentative Stichprobe aller Investoren handelt. Dies liegt darin begründet, dass die Erhebung in Zusammenarbeit mit einem **Kooperationspartners** in China durchgeführt wurde. Somit haben alle Investoren den Selektionsprozess des Kooperationspartners durchlaufen und die darin gestellten Anforderungen erfüllt. Aus diesem Grund wäre eine **Untersuchung unter Investoren aller Herstellergruppen** empfehlenswert. Aufgrund des u.a. durch die Sprachbarriere und die schwierige Erreichbarkeit von Teilnehmern nach wie vor schwierigen Zugangs zu chinesischen Teilnehmern bei wissenschaftlichen Studien war eine Kooperation mit einem Unternehmen in China nahezu unumgänglich. Allerdings könnten zukünftig auch **Kooperationen** zwischen **universitären Einrichtungen** den Zugang zu Teilnehmergruppen für zukünftige Forschungsprojekte erleichtern. In diesem Zusammenhang soll abschließend auf die mangelnde Berücksichtigung Chinas in der wissenschaftlichen Forschung eingegangen werden.

Der chinesische Automobilmarkt ist schon seit einigen Jahren der größte Automobilmarkt der Welt (vgl. VDA, 2012, online). Dennoch gestaltet sich die **Literaturrecherche** zu dem vorliegenden Thema – aber auch zu anderen Themengebieten, welche im Rahmen der Studie tangiert wurden – immer noch **relativ schwierig**. Ein Großteil der **wissenschaftlichen Literatur in dem Forschungsfeld orientiert** sich vornehmend am **deutschen, europäischen oder amerikanischen Automobilmarkt** und den dortigen Fragestellungen. So fokussiert sich ein Großteil der wissenschaftlichen Studien auf die Themengebiete der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel. **Themengebiete, die in neuen Märkten** – und damit ist nicht ausschließlich der chinesische Markt gemeint – besonders **von Bedeutung sind**, werden in der wissenschaftlichen Diskussion **nicht oder nur sehr unzureichend berücksichtigt**. Hierzu gehören – neben der in der vorliegenden Arbeit behandelten Präferenzmessung von Investoren in Bezug auf Geschäftsmodelle im Automobilhandel – auch die Themengebiete der Investorengewinnung und der Investorenauswahl.

Literaturverzeichnis

- Agarwal, M. K. & Green, P. E. (1991):** Adaptive conjoint analysis versus self-explicated models: Some empirical results, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 8, Heft 2, S. 141–146.
- Ahlert, D. (1981):** Probleme und wechselseitige Abhängigkeiten einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel, Gabler, S. 15–39.
- Ahlert, D. (1985):** Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, Gustav Fischer Verlag.
- Ahlert, D. (1996):** Distributionspolitik, 3. Aufl., Fischer Verlag.
- Ahlert, D. & Kenning, P. (2007):** Handelsmarketing: Grundlagen der Marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, Springer.
- Ahlert, D., Kollenbach, St. & Korte, Ch. (1996):** Strategisches Handelsmanagement: Erfolgskonzepte und Profilierungsstrategien am Beispiel des Automobilhandels, Schäffer-Poeschel.
- Allenby, G. M., Arora, N. & Ginter, J. L. (1995):** Incorporating Prior Knowledge into the Analysis of Conjoint Studies, in: Journal of Marketing Research, Bd. 32, Heft 2, S. 152–162.

Appel, B. (2001): Finanz- und Investitionsmanagement im Autohaus, in: Diez, W. & Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Auto Business Verlag, S. 215–234.

Audi China (2012): Unterlagen, URL:

<http://www.audi.cn/cn/brand/zh/tools/news/pool/2011/05/news20110506.htm>,
Verifizierungsdatum 05.06.2012.

Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft

(1995): Begriffsdefinitionen aus Handels- und Absatzwirtschaft, Katalog E, 4. Aufl., Institut für Handelsforschung.

Auswärtiges Amt (2011): China Länderprofil, URL: [http://www.auswaertiges-](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Kultur-UndBildungspolitik_node.html)

[amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Kultur-
UndBildungspolitik_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/China/Kultur-UndBildungspolitik_node.html), Verifizierungsdatum 10.04.2012.

Automobile Sales Measures (2007): Automobile Sales Measures, URL:

http://www.saic.gov.cn/zcfg/xzgzjgfwj/200901/t20090113_5697.htm, Veri-
fizierungsdatum 29.10.2012.

Automobilproduktion (2012a): Volkswagen baut neues Werk in China, URL:

[www.automobil-produktion.de/2012/01/volkswagen-baut-neues-werk-in-
china/](http://www.automobil-produktion.de/2012/01/volkswagen-baut-neues-werk-in-china/), Verifizierungsdatum 18.04.2012.

Automobilproduktion (2012b): Volkswagen weitet Offensive in China aus, URL:

[www.automobil-produktion.de/2012/04/volkswagen-weitet-offensive-in-china-
aus/](http://www.automobil-produktion.de/2012/04/volkswagen-weitet-offensive-in-china-aus/), Verifizierungsdatum 18.04.2012.

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003): Multivariate Analyse-
methoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Aufl., Springer.

Baier, D. & Brusch, M. (2009): Conjointanalyse, Springer.

Barth, K. (1996): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 3. Aufl., Gabler.

Batjargal, B. & Liu, M. M. (2004): Entrepreneurs' Access to private Equity in China: The Role of Social Capital, in: Organization Science, Bd. 15, Heft 2, S. 159–172.

Bian, Y. (2008): Born out of Networks: A Sociological Analysis of the Emergence of the Firm, in: Wong, S.-K. R. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship in a Global Era, Routledge, S. 166–182.

BMW China (2012): Dealer Locator & Application, URL:
http://www.bmw.com.cn/cn/zh/general/dealer_locator/apply.html, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

Böcker, F. (1986): Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 38, Heft 7/8, S. 543–574.

Boehm, H. (1980): Grundlagen des Franchising, in: Boehm, H., Kuhn, G. & Skaupy, W. (Hrsg.): Checklist Franchising. Franchise-Systeme aufbauen und erfolgreich führen, Verlag Moderne Industrie, S. 9–44.

Boehm, H. (2008): Konzernstrategie „Franchising“ – Auf einem Umweg zum Ziel, in: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise System, 4 Aufl., Vahlen, S. 12–17.

Böhme, Th. (2006): Steigerung der Franchise-Attraktivität – Retailkompetenz als zukünftiger Wettbewerbsfaktor, in: ZfAW- Zeitschrift für Automobilwirtschaft, Jg. 9, Heft 1, S. 46–52.

- Brachat, H. (2001):** Autohaus-Management, in: Diez, W. & Brachat, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Auto Business Verlag, S. 143–188.
- Brachat, H. (2009a):** Kunde – Autoland Deutschland – Familienbetriebe, in: Brachat, H. (Hrsg.): Autohaus Management 2015, 3. Aufl., Springer, S. 13–32.
- Brachat, H. (2009b):** Globalisierte Automobil-Herstellerwelt, in: Brachat, H. (Hrsg.): Autohaus Management 2015, 3. Aufl., Springer, S. 33–44.
- Brachat, H. (2009c):** Hersteller-Handel-Beziehung, in: Brachat, H. (Hrsg.): Autohaus Management 2015, 3. Aufl., Springer, S. 45–81.
- Breitkopf, J. (2007):** Die Rolle von Stammkanälen im Mehrkanalvertrieb – untersucht am Beispiel der Automobilindustrie, Universität St. Gallen, URL: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3419/\\$FILE/dis3419.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3419/$FILE/dis3419.pdf), Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Brockmeier, B. (2000):** Internationale vertikale Marketingsysteme, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brugger, E. & Röß, E. (2000):** Change Management im Handel – Der Mitarbeiter als Fundament eines neuen Konzeptes, in: Foscht, T., Jungwirth, G. & Schnedlitz, P. G. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Knowledge-Management, Deutscher Fachverlag, S. 161–180.
- Bruhn, M. (2004):** Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Gabler.
- Bruhn, M. (2012):** Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Springer.

- Brusch, M. (2005):** Präferenzanalyse für Dienstleistungsinnovationen mittels multimedialgestützter Conjointanalyse, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Buddeberg, H. (1959):** Betriebslehre des Binnenhandels, Gabler.
- Burmann, Chr. (1991):** Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis (Marketing ZFP), Jg. 13, Heft 4, S. 249–258.
- Carmone, F. J. (1987):** ACA System for Adaptive Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing Research, Bd. 24, S. 325–327.
- Carmone, F. J., Green, P. E. & Jain, A. K. (1978):** Robustness of Conjoint Analysis: Some Monte Carlo Results, in: Journal of Marketing Research, Bd. 15, Heft 2, S. 300–303.
- Carroll, J. D. & Green P. E. (1997):** Psychometric Methods in Marketing Research: Part II, Multidimensional Scaling, in: Journal of Marketing Research, Bd. 34, Heft 2, S. 193–204.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. & Justis, R. T. (2006):** Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks, in: Journal of Small Business Management, Bd. 44, Heft 1, S. 27–44.
- Cattin, Ph. & Wittink, D. R. (1982):** Commercial use of Conjoint Analysis – A Survey, in: Journal of Marketing, Bd. 46, Heft 3, S. 44–53.
- Chen, D.-S., Jou, S.-Ch. & Hsiao, H.-H. M. (2008):** Transforming guanxi networks, in: Wong, S.-K. R. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship in a Global Era, Routledge, S. 149–165.

Chen, Z., Lu, M. & He, J. (2008): Power and political participation of entrepreneurs: Evidence from Liuzhou, Guangxi, China, in: Journal of Asia Pacific Economy, Bd. 13, Heft 3, S. 298–312.

Chery China (2012): Investoren, URL:
www.chery.cn/web/index/zsxx_jsp_catid_900.html, Verifizierungsdatum
14.04.2012.

Chu, W.-W. (2011): Entrepreneurship and bureaucratic control: the case of the Chinese automotive industry, in: China Economic Journal, Bd. 4, Heft 1, S. 65–80.

Chunli, L. (2001): Chinas Automobilindustrie in der Globalisierung, Berichte des Arbeitsbereichs Chinaforschung, Heft 15, Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management der Universität Bremen und Internationaler Studiengang Volkswirtschaft, Hochschule Bremen, URL: <http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/c015.pdf>, Verifizierungsdatum 28.09.2012.

CIA (2012a): Central Intelligence Agency, The World Factbook China, URL:
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html, Verifizierungsdatum 11.04.2012.

CIA (2012b): Central Intelligence Agency, The World Factbook Germany, URL:
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html, Verifizierungsdatum 11.04.2012.

Clemens, U., Dyck, St. & Just, T. (2011): Chinas Wohnungsmärkte: Regulatorische Maßnahmen mindern das Risiko eines heftigen Einbruchs, Deutsche Bank Research, URL: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000273931.PDF, Verifizierungsdatum 18.08.2014.

- Coase, R. H. (1988):** The Firm the Market and the Law, The University of Chicago Press.
- Combs, J. G., Michael, St. C. & Castrogiovanni, G. J. (2004):** Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity, in: Journal of Management, Bd. 20, Heft 30(6), S. 907–931.
- Creutzig, J. (2002):** Was ist neu, was bleibt? Ein Vergleich zwischen der Kfz–GVO 1475/95 und der Kfz–GVO 1400/2002, in: Diez, W. (Hrsg.): GVO 2002 – Die Herausforderung im Automobilhandel, Auto-Business-Verlag, S. 29–63.
- Currim, I. S., Weinberg, Ch. B. & Wittink, D. R. (1981):** Design of Subscription Programs for a Performing Arts Series, in: Journal of Consumer Research, Bd. 8, Heft 1, S. 67–75.
- Davis, K. (2012a):** Outward Foreign Direct Investment from China and its Policy Context, in: China International Journal, Bd. 10, Heft 1, S. 51–61.
- Davis, K. (2012b):** Inward Foreign Direct Investment in China and its Policy Context, in: China International Journal, Bd. 10, Heft 1, S. 62–74.
- Decker, A. J. (2000):** Händlerzufriedenheit als Zielgröße im vertikalen Marketing der Automobilwirtschaft, Peter Lang.
- Decker, R. & Bornemeyer, C. (2009):** Marktsegmentierung auf Basis von individuellen Nutzenmessungen, in: Baier, D. & Brusch, M. (Hrsg.): Conjointanalyse, Springer, S. 199–214.
- Deng, H. & Ma, A. C. (2010):** Market Structure and Pricing Strategy of China's Automobile Industry, in: The Journal of Industrial Economics, Bd. 58, Heft 4, S. 818–845.

DFV (2012): Deutscher Franchise Verband e.V., Der Begriff "Franchising", URL: <http://www.franchiseverband.com/Franchise-Geber.78.0.html>, Verifizierungsdatum 15.04.2012.

Diaz-Bernardo, R. (2012): An Analysis of three Confronting Theories To Explain Franchising Supply, in: Journal of Business & Economics Research, Bd. 10, Heft 3, S. 167–170.

Dickson, B. J. (2003): Red Capitalists in China, Cambridge University Press.

Dietl, H. & van der Velden, R. (2001): Internationalisierung, in: Jost P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, S. 183–218.

Dietz, W. (2007): Grundlagen der Conjoint-Analyse: Varianten, Vorgehensweise, Anwendungen, VDM Verlag.

Diez, W. (1997): Das Handbuch für das Automobilmarketing – Erfolgreiche Strategien Praxisorientierte Konzepte Effektive Instrumente, 3. Aufl., mi Verlag.

Diez, W. (2001a): Das Automobil als Verkehrsträger und Wirtschaftsfaktor, in: Diez, W. & Brachat, H. (Hrsg): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Auto Business Verlag, S. 23–50.

Diez, W. (2001b): Das Management der automobilwirtschaftlichen Wertschöpfungskette, in: Diez, W. & Brachat, H. (Hrsg): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Auto Business Verlag, S. 51–96.

Diez, W. (2001c): Die Automobilindustrie im Zeichen der Globalisierung, in: Diez, W. & Brachat, H. (Hrsg): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Auto Business Verlag, S. 97–118.

Diez, W. (2006): Automobil Marketing, 5. Aufl., Redline.

Diez, W. (2011): Kooperation oder Konfrontation – Die Zukunft der Beziehung zwischen Händlern & Herstellern im Spiegel der Händlerzufriedenheit , in: Autohaus Extra, Heft 9, Springer, S. 12–13.

Diez, W. (2012): Hersteller-Händler-Beziehung – Eine Frage der Größe?, in: Autohaus Extra, Heft 13, Springer, S. 12–13.

Djankov, S., Qian, Y., Roland, G. & Zhuravskaya, E. (2006a): Discussion Paper 5706: Who are China's Entrepreneurs?, Centre for Economic Policy Research.

Djankov, S., Qian, Y., Roland, G. & Zhuravskaya, E. (2006b): Entrepreneurship in China and Russia compared, in: Journal of the European Economic Association, Bd. 4, Heft 2–3, S. 352–365.

Doğuş (2012): Doğuş Otomotiv, URL: http://www.dogusgrubu.com.tr/web/60-305-1-1/dogus_grubu_en/group_companies/automotive/dogus_otomotiv, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

Dongfeng Honda China (2012): Apply, URL: <http://www.ghac.cn/build-apply>, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

Dongfeng Motor Corporation (2012): Corporate Profile, URL: http://www.dfmc.com.cn/info/introduce_en.aspx, Verifizierungsdatum 15.04.2012.

Edwards, W. (2011): The pros and cons of Franchising in China, in: China Business Review, Heft 7/9, S. 40–43.

Enning, B. (1993): Das deutsche Kfz-Gewerbe– Aufgabenstellung im europäischen Markt, in: Meinig, W. (Hrsg.): Automobilwirtschaft Europa – USA – Japan, Gabler, S. 9–42.

Erlei, M., Leschke, M. & Sauerland, D. (1999): Neue Institutionenökonomik, Schäffer-Poeschel.

Ernst, O. (2001): Multimediale versus abstrakte Produktpräsentationsformen bei der Adaptiven Conjoint-Analyse, Europäischer Verlag der Wissenschaften.

Europäische Kommission (2010): Verordnung (EU) Nr. 461/2010 der Kommission vom 27. Mai 2010. – 27. Mai 2010, URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:129:0052:0057:DE:PDF>, Verifizierungsdatum 15.09.2012.

Falk, B. & Wolf, J. (1982): Handelsbetriebslehre, 6. Aufl., Verlag Moderne Industrie.

Faseli, F. M. (1999): Franchising und Rechnungslegung: ein Vergleich zwischen HGB und US-GAAP, Orac.

Fassnacht, M., Stallkamp, Ch., Lampl, L. L. & Rolfes, L. (2011): Betriebsformen im Automobilhandel – Resultate einer empirischen Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 81, S. 1181–1203.

FAW (2012): First Automotive Works, About FAW, URL: <http://www.faw.com/aboutFaw/aboutFaw.jsp?pros=forward.jsp&phight=580&about=forword>, Verifizierungsdatum 16.04.2012.

Fiat China (2012): Unternehmen, URL: http://www.gacfiatauto.com/sales/jxszm_jsp_catid_217_221_241.html, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

- Field, A. (2009):** Discovering Statistics using SPSS, 3. Aufl., Sage.
- Firth, M., Malatesta, P. H., Xin, Q. & Xu, L. (2012):** Corporate investment, government control, and financing channels: Evidence from China's Listed Companies, in: Journal of Corporate Finance, Bd. 18, Heft 3, S. 433–450.
- Flinspach, St. (2013):** Entrepreneurial Management, Verlag Dr. Kovac.
- Flohr, E., Schultz, A. & Wessels, A. M. (2008):** Der Franchisevertrag, in: Nebel, J., Schultz, A. & Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise System, 4. Aufl. Vahlen, S. 180–225.
- Florenz, P. J. (1992):** Konzept des vertikalen Marketings – Entwicklung und Darstellung der deutschen Automobilwirtschaft, Josef Eul Verlag.
- Ford China (2012):** Recruiting, URL: <http://www.ford.com.cn/dealer/recruit>, Verifizierungsdatum 14.04.2012.
- Foscht, Th. & Swoboda, B. (2007):** Käuferverhalten, 3. Aufl., Gabler.
- Friedrichs, J. (1990):** Methoden empirischer Sozialforschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Funck, D. (1998):** Das Leistungsfaktorsystem als Quelle für Innovationen im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung, Gabler, S. 31–52.
- Gamble, J. & Huang, Q. (2008):** Organizational Commitment of Chinese employees in foreign-invested firms, in: The International Journal of Human Resource Management, Bd. 19, Heft 5, S. 896–916.

Gao, P. (2008): Selling China's cars to the world, The McKinsey Quarterly, Heft Mai, URL:

<http://www.mckinsey.it/storage/first/uploadfile/attach/140151/file/seca08.pdf>,

Verifizierungsdatum 18.08.2014.

Gerischer, C. A. (2011): Der Zusammenhang zwischen Händler- und Kundenzufriedenheit, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, URL:

<http://publikationen.ub.uni-frankfurt.de/frontdoor/index/index/docId/21149>,

Verifizierungsdatum 18.08.2014.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Aufl., VS Verlag.

Globalpark (2010): Enterprise Feedback Suite – EFS Conjoint Extension, Version 2.3, Globalpark AG.

Globalpark (2012): Startseite, URL: www.globalpark.de, Verifizierungsdatum 15.01.2012.

Green, P. E. (1975): Marketing Applications of MDS: Assessment and Outlook, in: Journal of Marketing, Bd. 39, Heft 1, S. 24–31.

Green, P. E. (1984): Hybrid Models for Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing Research, Bd. 21, Heft 2, S. 155–169.

Green, P. E., Carroll, J. J. & Goldberg, St. M. (1981): A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing, Bd. 45, Heft 3, S. 17–37.

Green, P. E., Goldberg, St. M. & Montemayor, M. A. (1981): A Hybrid Utility Estimation Model for Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing, Bd. 45, Heft 1, S. 33–41.

Green, P. E. & Krieger, A. M. (1991): Segmenting Markets with Conjoint Analysis, in: Journal of Marketing, Bd. 55, Heft 4, S. 20–31.

Green, P. E., Krieger, A. M. & Wind, Y. (2001): Thirty years of conjoint analysis; reflection and prospects, in: Interfaces, Bd. 31, Heft 3, S. 56–73.

Green, P. E. & Rao, V. (1971): Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, in: Journal of Research Marketing, Bd. 8, Heft 3, S. 355–363.

Green, P.E & Srinivasan, V. (1978): Conjoint Analysis in Consumer Research: Issues and Outlook, in: Journal of Consumer Research, Bd. 5, Heft 2, S. 103–123.

Green, P.E. & Srinivasan V. (1990): Conjoint-Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: Journal of Marketing, Bd. 54, Heft 4, S. 3–19.

Guangzhou Toyota China (2012): Unternehmen, URL: <http://www.gac-toyota.com.cn>, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

Gümbel, R. (1985): Handel, Markt und Ökonomie, Gabler.

Gustafsson, A., Herrmann, A. & Huber, F. (2000): Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research Practice, in: Gustafsson, A., Herrmann, A. & Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement – Methods and Applications, Springer, S. 5–46.

- Gutenberg, E. (1979):** Grundlagen der Betriebswirtschaft, 23. Aufl., Springer.
- Hahn, Ch. (1997):** Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen. Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich, LIT Verlag.
- Hansen, U. & Algermissen, J. (1979a):** Handelsbetriebslehre 1, UTB Vandenhoeck.
- Hansen, U. & Algermissen, J. (1979b):** Handelsbetriebslehre 2, UTB Vandenhoeck.
- Hax, H. (1993):** Investitionstheorie, 5. Aufl., Physica Verlag.
- Heberer, Th. (2003):** Private entrepreneurs in China and Vietnam: Social and political functioning of strategic groups, Koninklijke Brill NV.
- Heinen, E. (1976):** Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaft, Wilhelm Goldmann Verlag.
- Hendrischke, H. (2004):** The Role of the social Capital, Networks and Property Rights in China's Privatization Process, in: Krug B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 97–118.
- Hensel-Börner, S. (2000):** Validität computergestützter hybrider Conjoint-Analysen, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hermann, A., Huber, F. & Regier, St. (2009):** Adaptive Conjointanalyse, in: Baier, D. & Brusch, M. (Hrsg.): Conjointanalyse, Springer, S. 113–127.

Heß, A. (1994): Konflikte in vertraglichen Vertriebssystemen der Automobilwirtschaft, Autohaus Verlag.

Heymann, E. (2011): ASEAN-Automarkt wächst im Schatten Chinas und Indiens, Deutsche Bank Research, URL:
http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000276405/ASEAN-Automarkt+w%C3%A4chst+im+Schatten+Chinas+und+Indiens.pdf, Verifizierungsdatum 12.01.2012.

Hildebrandt, L. (1994): Präferenzanalysen für die Innovationsmarktforschung, in: Forschungsgruppe Konsum und Verhalten (Hrsg.): Konsumentenforschung, Vahlen, S. 13–28.

Hlavac, T. E. & Little, J. D. (1970): A Geographic Model of Urban Automobile Market, in: Montgomery, D. B. (Hrsg.): Applications of Management Science in Marketing, Prentice-Hall, S. 313–322.

Ho, J. L. Y., Lee, L.-C. & Wu, A. (2009): How Changes in Compensation Plans Affect Employees Performance, Recruitment, and Retention: An Empirical Study of a Car Dealership, in: Contemporary Accounting Research, Bd. 26, Heft 1, S. 167–199.

Hofer, M. B. (2003): Marktsimulation und Absatzprognose in der Automobilindustrie, Deutscher Universitäts-Verlag.

Holbrook, M. B. & Moore, W. L. (1981): Feature Interactions in Consumer Judgment of Verbal Versus Pictorial Presentations, in: Journal of Consumer Research, Bd. 8, Heft 1, S. 103–113.

Holweg, M., Luo, J. & Oliver, N. (2009): The past, present and future of China's automotive industry: a value chain perspective a value chain perspective, in: International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, Bd. 2, Heft 1–2, S. 76–118.

Hong Kong Stock Exchange (2011): Industry Overview, URL: http://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2011/1202/01293_1217327/E113.pdf, Verifizierungsdatum 20.08.2012.

Horváth (2008): Automotive Retail Performance 2008, Horváth & Partner, in: http://www.horvathpartners.com/fileadmin/media/PDF/de/02_Kompetenz/Erg_ebnisbericht_Studie_Automotive%202008_final.pdf, Verifizierungsdatum 14.04.2012.

Hoy, F. & Shane, S. (2003): Franchising as an Entrepreneurial venture form, in: Hoy, F. & Stanworth, J. (Hrsg.): Franchising: An international Perspective, Routledge, S. 13–18.

Huang, Y., Sternquist, B., Zhang, Ch. & Calantone, R. (2011): A Mixed-Method Study of the Effects of Guanxi Between Salespersons and Buyers on Retailer–Supplier Relationships in China, in: Journal of Marketing Channels, Bd. 18, Heft 3, S. 189–215.

Huber, J. C., Wittink, D. R., Fiedler, J. A. & Miller, R. (1991): An empirical Comparison of ACA and Full Profile Judgments, Sawtooth Software Research Paper Series, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/aca-related-papers/an-empirical-comparison-of-aca-and-full-profile-judgments-1991>, Verifizierungsdatum 18.08.2014.

Hundt, K. S. (1995): Händlernetzentwicklung internationaler Automobilhersteller, in: Hünenberg, R., Heise, G. & Hoffmeister, M. (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing: Wettbewerbsvorteile, Gabler, S. 373–390.

J.D. Power Asia Pacific (2011): J.D. Power Asia Pacific Reports: New-Vehicle Sales Satisfaction in China Reaches an Historic High in 2011, URL: <http://china.jdpower.com/en/news/2011131/>, Verifizierungsdatum 02.09.2014

J.D. Power Asia Pacific (2012): China Dealer Attitude Study (DAS), J.D. Power Asia.

Jacobs, G., Belschak, F. & Krug, B. (2004): Social Capital in China, in: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 166–188.

Jaeger, S. R. (2001): Methodological issues in conjoint analysis: a case study, in: European Journal of Marketing, Bd. 35, Heft 11/12, S. 1217–1239.

Jansen, H. (2005): Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Horsch A., Meinhövel, H. & Paul, St. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, S. 101–118.

Jensen, Chr. J. (2001): Kundenorientierung in vertikalen Absatzsystemen, Gabler.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (2004): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership, in: Clarke, Th. (Hrsg.): Theories of Corporate Governance, Routledge, S. 58–63.

Joas, A., Bentenrieder, M. & Chung, H. (2011): Marktchancen für profitables Wachstum nutzen, in: automotivemanager, Heft 1/2011, S. 7–9.

Johnson, R. M. (1974): Trade-Off Analysis of Consumer Values, in: Journal of Marketing Research, Bd. 11, Heft 2, S. 121–127.

- Johnson, R. M. (1994):** ACA Systems, Adaptive Conjoint Analysis, Sawtooth Software.
- Johnson, R. M. (2001):** History of ACA, Sawtooth Software, Sawtooth Software Research Paper Series, URL:
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/histaca.pdf>, Verifizierungsdatum 18.08.2014.
- Jost, P.-J. (2001):** Der Transaktionskostenansatz im Unternehmenskontext, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, S. 9–34.
- Karson, J. M. & Mullet, G. M. (1989):** Conjoint Utility Limits as Affected by Conjoint Design and Estimating Program, in: Marketing Research, Bd. 4, Heft 1, S. 27–32.
- Kashyap, V., Anita, K. D. & Frazier, G. L. (2012):** Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships, in: Journal of Marketing Research, Bd. 49, Heft 2, S. 260–276.
- Keilbach, D. (2009):** Immobilieninvestitionen in China, Logos Verlag.
- Kelley, D. J., Singer, S. & Herrington, M. (2011):** The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Entrepreneurship Research Association (GERA), URL: <http://www.gemconsortium.org/docs/2409/gem-2011-global-report>, Verifizierungsdatum 18.08.2014.
- Klein, B. (1988):** Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited, in: Journal of Law, Economics and Organization, Bd. 4, Heft 1, S. 199–213.

- Kliger, M. & Dembeck, S. (2001):** Durch Markenbildung zur Kundenbindung, in: McKinsey & Company, akzente, Heft 21, S. 2–9.
- Kollenbach, St. (1995):** Positionierungsmanagement in Vertragshändlersystemen, Peter Lang.
- Koller, W., Mischner, R. & Pawlowski, B. (2010):** Erfolgreiche Sanierung und Restrukturierung im Automobilhandel, Dekra Consulting.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2010):** Grundlagen des Marketing, 5. Aufl., Pearson.
- Kraus, H. (2000):** Computergestützte Kooperation im Handelsbetrieb, in: Foscht T., Jungwirth, G. & Schnedlitz, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für das Handelsmanagement unter besonderer Berücksichtigung von Knowledge-Management, Deutscher Fachverlag, S. 139–160.
- Krug, B. (2004a):** Introduction: new opportunities, new sector, new firms, in: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 1–20.
- Krug, B. (2004b):** The (sometimes) rational approach to empirical research in China, in: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 189–201.
- Krug, B. & Mehta, J. (2004):** Entrepreneurship by Alliance, in: Krug B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 50–68.
- Krug, B. & Pólos, L. (2004):** Emerging Markets, Entrepreneurship and Uncertainty, in: Krug, B. (Hrsg.): China's Rational Entrepreneurs, Routledge, S. 72–96.

Laurent, M. (1996): Vertikale Kooperationen zwischen Industrie und Handel, Deutscher Fachverlag.

Lee, Ch., Chen, J. & Fujimoto, T. (1997): Different Strategies of Localization in the Chinese Auto Industry: The Cases of Shanghai Volkswagen and Tianjin Daihatsu, URL: <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1607#files-area>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

Lehman, Lee & Xu (2007): Property Rights Law of the People's Republic of China, URL: <http://www.lehmanlaw.com/resource-centre/laws-and-regulations/general/property-rights-law-of-the-peoples-republic-of-china.html>, Verifizierungsdatum 22.05.2012.

Leitherer, E. (1961): Geschichte der handels- und absatzwirtschaftlichen Literatur, Opladen.

Lesch, M. C. (2009): Nutzung von Investitionsrechnungsverfahren zur Berücksichtigung und zur Bewertung von Handlungsoptionen, Bd. 74, Verlag Dr. Kovac.

Li, L. (2011): Performing Bribery in China: guanxi-practice, corruption with a human face, in: Journal of Contemporary China, Bd. 20, Heft 68, S. 1–20.

Li, L. H. (2009): Land price changes in the evolving land market in Peking, in: Property Management, Bd. 27, Heft 2, S. 81–108.

Liao, D. & Sohmen, Ph. (2001): The Development of Modern Entrepreneurship in China, in: Stanford Journal of East Asian Affairs, Bd. 1, S. 27–33.

Liebmann, H. P. (1974): Standort, in: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Bd. IV, S. 1905–1919.

- Lin, M.-J. (2005):** Opening the Black Box: The Internal Labor Markets of Company X, in: Industrial Relations, Bd. 44, Heft 4, S. 659–706.
- Lines, R. & Denstadli, J. M. (2004):** Information Overload, in: International Journal of Market Research, Bd. 46, Heft 3, S. 297–310.
- Ma, W. & Cheng, J. Y. S. (2010):** The Evolution of Entrepreneurs' Social Networks in China: patterns and significance, in: Journal of Contemporary China, Bd. 19, Heft 67, S. 891–911.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2012):** Unternehmensführung, 8. Aufl., Springer Gabler.
- Maleri, R. (1997):** Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Springer.
- Mayring, Ph. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Beltz Verlag.
- McDonald's (2010):** Franchising: Ein Geheimnis hinter unserem Erfolg, Konditionen bei McDonald's, URL:
http://www.mcdonalds.de/files/pdf1/Was_McDonalds_dem_Franchise-Nehmer_bietet.pdf, Verifizierungsdatum 29.06.2010.
- McLauchlan, W. G. (1991):** Scaling Prior Utilities in Sawtooth Software's Adaptive Conjoint Analysis, Sawtooth Software Research Paper Series, URL:
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/acascale.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- McNally, Ch. A. (2011):** China's Changing Guanxi Capitalism: Private Entrepreneurs between Leninist Control and Relentless Accumulation, in: Business and Politics, Bd. 13, Heft 2, S. 1–29.

- Meffert, H., Burmann, Ch. & Kirchgeorg, M. (2008):** Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Gabler.
- Meinhövel, H. (2005):** Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, in: Horsch, A., Meinhövel, H. & Paul, St. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, S. 65–80.
- Meinig, W. (1994):** Das Management von Kundenzufriedenheit als Problem und Aufgabe in der Automobilwirtschaft, Forschungsstelle Automobilwirtschaft (FAW) Universität Bamberg.
- Meinig, W. (1995):** Grundbegriffe der Automobilwirtschaft, Forschungsstelle Automobilwirtschaft (FAW) Universität Bamberg.
- Menkhoff, Th. & Gerke, S. (2002):** Asia's Transformation and the Role of the Ethnic Chinese, in: Menkhoff, Th. & Gerke, S. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks, Routledge, S. 3–20.
- Mertens, P. (2001):** Lexikon der Wirtschaftsinformatik, 4. Aufl., Springer.
- Mertens, R. (2012):** Personalmanagement im Handel, in: Diez, W., Reindl., St. & Brachat, H. (Hrsg): Grundlagen der Automobilwirtschaft, Auto Business Verlag, 5. Aufl., S. 243–274.
- Mertens, R. (2014):** Eigenmarke Autohaus, Autohaus online, URL: <http://www.autohaus.de/eigenmarke-autohaus-981424.html>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Min, Z. (2005):** Five Competitive Forces in China's Automobile Industry, in: The Journal of American Academy of Business, Bd. 7, Heft 1, S. 99–105.

Mingdi, J., Xin, Z., Minghai, Y. & Mengji, X. (2012): Auto Dealers' Capability Assessment Model and Its Empirical Study, in: Automotive Engineering, Bd. 34, Heft 1, S. 85–90.

Ministry of Land and Natural Resources China (2006): Communiqué on Land and Resources of China, URL:
<http://www.mlr.gov.cn/mlrenglish/communique/2006/>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel, Kohlhammer.

Müller-Hagedorn, L. (2002): Handelsmarketing, 3. Aufl., Kohlhammer.

Muth, H. (2007): Mehrmarkenhandel in der Automobilbranche: eine Betrachtung aus Kundensicht, Peter Lang.

National Bureau of Statistics of China (2011): Statistical Yearbook 2011, URL:
<http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/yearlydata/>, Verifizierungsdatum 11.04.2012.

Nebel, J. (2008a): Die Idee fassbar machen: Dokumentation als erster Schritt zum späteren Handbuch, in: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise System, 4. Aufl., Vahlen, S. 5–11.

Nebel, J. (2008b): Die vier Säulen des Franchisesystems, in: Nebel, J., Schulz, A. & Flohr, E. (Hrsg.): Das Franchise System, 4. Aufl., Vahlen, S. 50–53.

Neus, W. (2001): Finanzierung, in: Jost P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, S. 107–154.

- Nie, W., Xin, K. & Zhang, L. (2009):** Made in China, John Wiley & Sons (Asia).
- Nieschlag, R. & Kuhn, G. (1980):** Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Aufl., Duncker & Humblot.
- Nüchter, N. P. (2003):** Aufgaben, Verfahren und Instrumente des Finanz- und Investitionscontrollings, in: Steinle, C. & Bruch, H. (Hrsg.): Controlling, 3. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, S. 854–880.
- Oberparleiter, K. (1930):** Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels, Industrieverlag Spaeth & Linde.
- OECD (1994):** Competition policy and vertical restraints: franchising agreements, URL: <http://www.oecd.org/competition/abuse/1920326.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- OECD (2009):** Synthesebericht OECD-Prüfungen im Bereich Innovationspolitik: China 2008, URL: http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-pruefungen-im-bereich-innovationspolitik-china-2008_9789264060180-de, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Oppewal, H., Louviere, J. J. & Timmermans, J. P. (1994):** Modeling Hierarchical Conjoint Processes with integrated Choice Experiments, in: Journal of Marketing, Bd. 31, Heft 1, S. 92–105.
- Orme, B. K. (2002):** Perspectives on the Recent Debate over Conjoint Analysis and Modeling Preferences with ACA, Sawtooth Software Research Paper Series, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/support/technical-papers/aca-related-papers/perspectives-on-the-recent-debate-over-conjoint-analysis-and-modeling-preferences-with-aca-2002>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

- Orme, B. K. (2010):** Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research, Second Edition.
- Orme, B. K. & Johnson, R. M. (1996):** Staying out of trouble with ACA, Sawtooth Software Research Paper Series, URL:
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/acatrubl.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Oxenfeldt, A. R. (1968):** Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, in: Journal of Retailing, Bd. 44, Heft 4, S. 69–83.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985):** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Bd. 49, Heft 4, S. 41–50.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003):** The External Control of Organizations, Stanford University Press.
- Picot, A. (1981a):** Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmungsverfassungen, Universität Hannover.
- Picot, A. (1981b):** Transaktionskostentheorie der Organisation, Universität Hannover.
- Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., Campus.
- Progenium (2011):** Touchpoints beim Autokauf, URL:
<http://www.progenium.com/Publikationen/EN/data/upload/publikation/1347891443.pdf>, Verifizierungsdatum 15.04.2012.

- Putnoki, H., Schwadorf, H. & Then Bergh, F. (2011):** Investition und Finanzierung, Franz Vahlen.
- Rao, V. R. & Sattler, H. (2000):** Measurement of Price Effects with Conjoint Analysis: Separating Informational and Allocative Effects of Price, in: Gustafsson, A., Herrmann, A. & Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement – Methods and Applications, Springer, S. 47–66.
- Reindl, S. (2005):** Die Macht der Hersteller: machtstrategische Handlungsoptionen für das Vertriebsmanagement von Herstellern und Importeuren der Automobilwirtschaft, Auto Business Verlag.
- Reiners, W. (1996):** Multiattributive Präferenzstrukturmodellierung durch die Conjoint Analyse, LIT Verlag.
- Ren, X., Oh, S. & Noh, J. (2010):** Managing supplier–retailer relationships: From institutional and task environment perspectives, in: Industrial Marketing Management, Bd. 39. Heft 4, S. 593–604.
- Ross, St. A. (1973):** The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, in: American Economic Review, Bd. 63, Heft 3, S. 134–139.
- Roth, D. (2012):** Brandz, Most Valuable Chinese Brands, Top 50, URL: <http://wpp.com/wpp/marketing/branding/the-top-50-most-valuable-chinese-brands/>, Verifizierungsdatum 18.06.2012.
- Rozell, E. J., Meyer, K. E., Scroggins, W. A. & Guo, A. (2011):** Perception of the Characteristics of Successful Entrepreneurs: An Empirical Study in China, in: International Journal of Management, Bd. 28, Heft 4, S. 60–72.

Ryser, Ch. & Fritsche-Sterry, Y. (2011): Logistikmarkt in China: all-inclusive?, PricewaterhouseCoopers AG, URL: https://www.tns-emnid.com/politik_und_sozialforschung/pdf/logistikmarkt-in-china.pdf, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

Sattler, H. (2006): Methoden zur Messung von Präferenzen für Innovationen, Hamburg: Universität Hamburg.

Sattler, H. & Hensel-Börner, S. (2000): A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches, in: Gustafsson, A., Herrmann, A. & Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement – Methods and Applications, Springer, S. 121–134.

Sauer, M. (2010): Der Autohaus-Chef, 3. Aufl., Springer Automotive Media.

Sawtooth Software (2007): The ACA/Web v.6.0 Technical Paper, Sawtooth Software Technical Paper Series, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/acatech.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

Sawtooth Software (2012a): SSI Web Screen Shots, URL: http://www.sawtoothsoftware.com/index.php?option=com_content&view=article&id=960#cbc, Verifizierungsdatum 21.08.2012.

Sawtooth Software (2012b): Our Story, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/about-us/our-story>, Verifizierungsdatum 22.08.2014.

Sawtooth Software (2012c): Corporate Subscriptions, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/products/pricing-ordering#corporate>, Verifizierungsdatum 22.08.2014.

- Schär, J. F. (1911):** Allgemeine Handelsbetriebslehre, Bd. 1, Gloeckner.
- Schlegel, M. (2009):** Service, in: Brachat H. (Hrsg.): Autohaus Management 2015, 3. Aufl., Springer Automotive Media, S. 266–292.
- Schlevogt, K.-A. (2002):** Chinese entrepreneurship and resilient national development, in: Menkhoff, Th. & Gerke, S. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks, Routledge, S. 84–99.
- Schubert, B. (1991):** Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse, Schäffer-Poeschel.
- SchwackeMarkenMonitor (2008):** Fragebogen MarkenMonitor , puls – The Navigation Company, unveröffentlicht.
- SchwackeMarkenMonitor (2012):** SchwackeMarkenMonitor, in: Autohaus Extra, Heft 13, Springer, S. 1–48.
- Schwenker, B. & Wittig, M. (2012):** Neue Roland Berger-Studie: Kampf um Talente zwingt Unternehmen in China zum Aufbau einer HR-Strategie, URL: http://www.rolandberger.com/media/press/releases/512-press_archive2012_sc_content/Kampf_um_Talente_zwingt_China_zu_HR_Strategie_de.html, Verifizierungsdatum 18.06.2012.
- Shanghai Volkswagen China (2012):** Login Seite, URL: <http://passport.mysvw.com/vwru/site/recruit/before-conditions.jsp>, Verifizierungsdatum 14.04.2012.
- Simmons, S. & Esser, M. (2000):** Developing Business Solutions from Conjoint Analysis, in: Gustafsson A., Herrmann, A. & Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Analysis – Methods and Applications, Springer, S. 67–96.

Skaupy, W. (1995): Franchising, 2. Aufl., Vahlen.

Souchou, Y. (2002): Guanxi, in: Menkhoff, Th. & Gerke, S. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks, Routledge, S. 233–254.

Specht, G. & Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Kohlhammer.

Srinivasan, V. & Park, C. S. (1997): Surprising Robustness of Self-Explicated Approach to Customer Preferences structure Measurement, in: Journal of Marketing Research, Bd. 34, Heft 2, S. 286–291.

Stallkamp, Ch. (2011): Betriebsformen im Automobilhandel, Peter Lang.

Steenkamp, J. B. E. M. & Wittink, D. R. (1994): The metric quality of full-profile judgments and the number-of-attribute-levels effect in conjoint analysis, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 11, Heft 3, S. 275–286.

Sullivan, K. (2010): China's auto Retail Market, in: China Business Review, Heft 7/8, S. 34–38.

Sundhoff, E. (1991): Dreihundert Jahre Handelswissenschaft, 2. Aufl., Wirtschaftsverlag Bachem.

Sydow, J. (2001): Zwischenbetriebliche Kooperationen, in: Jost P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschel, S. 241–272.

Tausend, Ch. (2006): Selektion von Venture Capital Fonds durch institutionelle Investoren, Gabler.

Teichert, Th. (2001): Nutzenschätzung in Conjoint-Analysen, Gabler.

The World Bank (2012): Passenger cars (per 1,000 people), URL:
<http://data.worldbank.org/indicator/IS.VEH.PCAR.P3>, Verifizierungsdatum
22.11.2012.

Theuerkauf, I. (1989): Kundennutzenmessung mit Conjoint, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 59, Heft 11, S. 1179–1192.

Tietz, B. (1987): Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung, Moderne Industrie.

Tietz, B. (1993a): Binnenhandelspolitik, 2. Aufl., Vahlen.

Tietz, B. (1993b): Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., Vahlen.

Tietz, B. & Mathieu, G. (1979): Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, Heymanns.

Transparency Deutschland (2011): Corruption Perceptions Index 2011, URL:
<http://www.transparency.de/Tabellarisches-Ranking.2021.0.html>, Verifizierungsdatum 26.05.2012.

Trommsdorff, V. (2009): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., Kohlhammer.

van der Lans, I. A., Wittink, D. R., Huber, J. & Vriens, M. (1992): Within- and Across- Attribute Constraints in ACA and Full Profile Conjoint Analysis, Sawtooth Software Research Paper Series, URL:
<http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/acaconst.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

- Vaughn, Ch. L. (1979):** Franchising: its nature, scope, advantages, and development, 2. Aufl., Lexington Books.
- VDA (2012):** Verband der Automobilindustrie, Zahlen und Fakten – Automobilproduktion, URL:
<http://www.vda.de/de/zahlen/jahreszahlen/automobilproduktion/>, Verifizierungsdatum 12.04.2012.
- Voeth, M. (1999):** 25 Jahre conjointanalytische Forschung in Deutschland, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., Ergänzungsheft 2, S. 153–176.
- Vriens, M. (1995):** Conjoint Analysis in Marketing: Developments in stimulus representation and Segmentation Methods, in: Journal of Marketing, Bd. 54, Heft 4, S. 3–19.
- Wai-Chung, Y. H. (2008):** Hybrid capitalism – A new breed of Chinese entrepreneurship in a global era, in: Wong, S.-K. R. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship in a Global Era, Routledge, S. 29–51.
- Wang, E. (2012):** J.D. Power and Associates Reports: Amidst Beijing Auto Show Product Celebration, the Industry is Experiencing Declining Dealership Profits, URL:
http://www.jdpower.com/sites/default/files/2012068_china_sales.pdf, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Wang, Z. J., Zhu, M. & Terry, A. (2008):** The development of Franchising in China, in: Journal of Marketing Channels, Bd. 15, Heft 2/3, S. 167–184.
- Webb, A. (2006):** China's emerging dealer networks follow U.S. model, in: Automotive News, Bd. 81, S. 76–77.

- Weinberg, P. (1981):** Das Entscheidungsverhalten von Konsumenten, Schöningh.
- Weßner, K. (2001):** Profilierung von Autohäusern, in: Diez, W. & Brachatz, H. (Hrsg.): Grundlagen der Automobilwirtschaft, 3. Aufl., Auto Business Verlag, S. 277–286.
- Westendorf, L. (2013):** Die Bedeutung der Umsatzrendite von Vertragshändlern für die Franchise Attractiveness, Eigenverlag.
- Wildhaber, Ch. (2003):** Franchising als Wachstumsstrategie, in: Flohr, E., Frauenhuber, W., Liebscher, Ch. & Wildhaber, Ch. (Hrsg.): Franchising – Die Königsklasse der Vertriebssysteme, 2. Aufl., Luchterhand, S. 21–52.
- Williams, P. & Kilroy, D. (2000):** Calibrating Price in ACA: The ACA Price Effect and How to Manage It, Sawtooth Software Research Paper Series, URL: <http://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/priceaca.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Williamson, O. E. (1996):** Transaktionskostenökonomik, 2. Aufl., LIT Verlag.
- Wirtz, B. W. (2009):** Medien- und Internetmanagement, 6. Aufl., Gabler.
- Wittink, D. R., Vriens, M. & Burhenne, W. (1994):** Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections, in: International Journal of Research in Marketing, Bd. 11, Heft 1, S. 41–52.
- Wöhe, G. & Döring, U. (2008):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Vahlen.

- Wöllenstein, St. (1994):** Betriebsprofilierung in vertraglichen Vertriebssystemen: Eine Analyse von Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen auf der Grundlage eines Vertragshändlersystems im Automobilhandel, Lang.
- Wong, R. S.-K. (2008):** The spirit of Chinese entrepreneurship: Management Practices among Hong Kong business owners, in: Wong, S.-K. R. (Hrsg.): Chinese Entrepreneurship in a Global Era, Routledge, S. 183–208.
- Woratschek, H. (1992):** Betriebsform, Markt & Strategie, Gabler.
- Wunderlich, M. (2005):** Integriertes Zufriedenheitsmanagement in Franchising Netzwerken: theoretische Fundierung und empirische Analyse, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Xu, Y. (2011):** Addressing the Hidden Costs of Automobile Use in China: The Potential Role of Tax, in: Australian Tax Forum, Bd. 26, S. 693–718.
- Yang, K. (2007):** Entrepreneurship in China, Ashgate Publishing.
- Yu, C., McMillan, J., Cheng, M., Kar, O. Ch., Stitt, P. & Bhasin, R. (2012):** 2012 Outlook for the Retail and Consumer Products Sector in Asia, URL: http://www.pwc.com/en_ID/id/publications/assets/2012_Outlook_for_the_retail_and_consumer_products_sector_in_Asia.pdf, Verifizierungsdatum 20.08.2014.
- Yueh, L. (2009):** China's Entrepreneurs, in: World Development, Bd. 37, Heft 4, S. 778–786.
- Zimbardo, P. & Gerrig, R. J. (2004):** Psychologie, 16. Aufl., Pearson.

Zirah, A. (2007): Automotive Dealerships in China: Accelerating Performance, URL:
<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/automotive-dealership-china-0704.pdf>, Verifizierungsdatum 20.08.2014.

Zülch, M. (2010): Management-Handbuch für Kfz-Betriebe, Vogel Business Media.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Fahrzeugproduktion in China	283
Anhang 2: Neuwagenverkäufe und Autohäuser nach Provinzen	285
Anhang 3: Aufbau der Automobilwirtschaft	287
Anhang 4: Geforderte Angaben von potentiellen Investoren im Bewerbungsprozess	288
Anhang 5: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 1	291
Anhang 6: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 2	293
Anhang 7: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 3	294
Anhang 8: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 4	295
Anhang 9: Graphische Zusammenfassungen der Ergebnisse der Diskussionen....	296
Anhang 10: Interviewleitfaden der Experteninterviews	298
Anhang 11: Studienübersicht mit Bezug zum Unternehmertum in China.....	300
Anhang 12: Morgenappell und Frühsport in chinesischen Unternehmen.....	301
Anhang 13: Induktive Merkmalsbildung	302
Anhang 14: Potentielle, erfolgreiche und weniger erfolgreiche Maßnahmen	305
Anhang 15: Beispiele chinesischer Autohäuser	306
Anhang 16: Merkmale und Ausprägungen im Conjoint-Teil des Online- Fragebogens	307
Anhang 17: Darstellung der Ausprägungen	308
Anhang 18: Fragebogen Hauptstudie „Franchise Attractiveness“	310
Anhang 19: Anschreiben an die Investoren	316
Anhang 20: Erläuterung zur Regressionsanalyse	317
Anhang 21: Erläuterung zum t-Test	321
Anhang 22: Erläuterung zur Varianzanalyse	325
Anhang 23: Einfluss der Unternehmensgröße auf die Netzwerke zur lokalen und nationalen Regierung	329
Anhang 24: Unterschied zwischen den Netzwerken zur lokalen Regierung nach Tätigkeitsbereich der Investoren	331
Anhang 25: Branchenzugehörigkeit (heute) und Netzwerke	335
Anhang 26: Branchenzugehörigkeit vor der Investition in den Vertragshandel und Netzwerke	345

Anhang 27: Unterschiede in den Netzwerken von ehemaligen Staats- und privatwirtschaftlichen Unternehmen	355
Anhang 28: Unterschiede zwischen Investoren mit über- bzw. unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen und zur nationalen Regierung in Bezug auf ihre Erwartungen	357
Anhang 29: Faktor „official centered“ Netzwerke	361
Anhang 30: Einfluss des Faktors official centered Netzwerke auf die Erwartungen der Investoren.....	362
Anhang 31: Zugang zu Ressourcen unterteilt nach Investoren mit über- bzw. unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen und zur nationalen Regierung	366
Anhang 32: Einfluss der official centered Netzwerke auf den Zugang zu Ressourcen	369
Anhang 33: Korrelationsanalyse zwischen unternehmens- und ressourcenbezogenen Eigenschaften.....	374
Anhang 34: Ressourcenzugang nach Branchenzugehörigkeit (heute)	375
Anhang 35: Ressourcenzugang nach Branchenzugehörigkeit vor der Investition in den Vertragshandel	377
Anhang 36: Zugang zu Ressourcen von ehemaligen Staatsunternehmen	379
Anhang 37: Zusammenhänge zwischen den Ressourcen.....	380
Anhang 38 Produkt- und markenbezogene Eigenschaften der Hersteller.....	384
Anhang 39: Wichtigkeiten der produkt- und markenbezogenen Eigenschaften der Hersteller	385
Anhang 40: Abnehmender oder zunehmender Grenznutzen	386
Anhang 41: Unterschiede zwischen den Investorentypen in Bezug auf ihre Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung in China.....	389
Anhang 42: Unterschiede der Wichtigkeiten für die Merkmale Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards nach Anzahl der verkauften Fahrzeuge je Investor.....	391
Anhang 43: Unterschiede der Teilnutzwerte für die Ausprägungen der Merkmale Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards nach Anzahl der verkauften Fahrzeuge je Investor	394
Anhang 44: Unterschiede zwischen den Wichtigkeiten der Merkmale nach Anzahl der Marken im Portfolio der Investoren.....	399

Anhang 45: Einfluss der Anzahl an Herstellermarken im Portfolio auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke und Gebäudestandards.....	405
Anhang 46: Unterschiede zwischen den Teilnutzwerten des Merkmals Gebäudestandards nach Anzahl der Marken im Portfolio der Investoren.....	408
Anhang 47: Einfluss der Anzahl an Herstellermarken im Portfolio auf die Ausprägungen des Merkmals Gebäudestandards	412
Anhang 48: Unterschiede zwischen den Wichtigkeiten und Teilnutzwerten des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben nach Anzahl der Marken im Portfolio des Investors.....	415
Anhang 49: Unterschiede zwischen Investoren in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale unterteilt nach der aktuellen Rentabilität der Investoren.....	420
Anhang 50: Einfluss der aktuellen Rentabilität auf die Wichtigkeit des Merkmals Rentabilität.....	426
Anhang 51: Unterschiede zwischen Investoren mit unterschiedlicher aktueller Rentabilität in Bezug auf die Teilnutzwerte des Merkmals Rentabilität.....	427
Anhang 52: Präferenzstrukturen von Investoren ehemaliger Staatsbetriebe im Vergleich zu privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen.....	431
Anhang 53: Einfluss der Risikoaversität auf die Wichtigkeiten der Merkmale	438
Anhang 54: Unterschiede zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale.....	441
Anhang 55: Unterschiede zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren in Bezug auf die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards.....	443
Anhang 56: Unterschiede zwischen Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlichen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte	445

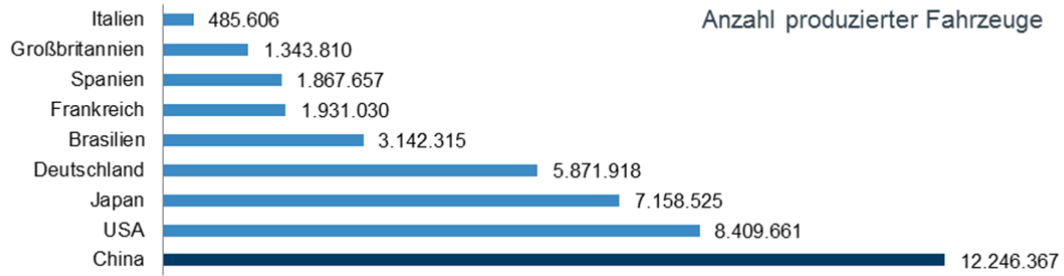
Anhang 57: Einfluss der Erwartung in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes auf die Wichtigkeiten der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards.....	449
Anhang 58: Unterschiede zwischen Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlichen Renditeerwartungen im Automobilhandel in Bezug auf die Wichtigkeiten	451
Anhang 59: Einfluss der Renditeerwartungen auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke und Arbeitsprozessvorgaben.....	453
Anhang 60: Unterschiede zwischen Investoren, welche es als über bzw. unterdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu rekrutieren, in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte	455
Anhang 61: Unterschiede zwischen Investoren, welche es als über- bzw. unterdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu binden, in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte	461
Anhang 62: Einfluss des Zugangs zu Mitarbeitern und der Fähigkeit, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulungen	469
Anhang 63: Einfluss des Zugangs eines Investors zu Kapital auf die Wichtigkeiten der Merkmale	472
Anhang 64: Einfluss des Zugangs zu Kapital auf die Ausprägungen der Merkmale.....	477

Anhänge

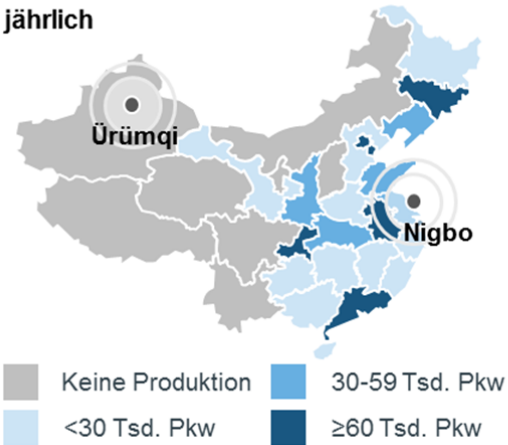
Anhang 1: Fahrzeugproduktion in China

Der obere Teil der nachfolgenden Abbildung (S. 284) zeigt das Volumen der in China produzierten Fahrzeuge im Vergleich zu weiteren Ländern. Dabei wird offensichtlich, dass China nicht nur der größte Absatzmarkt für Autos auf der Welt ist, sondern auch der Markt mit dem größten Fahrzeugproduktionsvolumen. Die anderen beiden Abbildungen verdeutlichen, dass die Autos zu 88% in sechs Provinzen in China produziert werden. Zu den produzierten Einheiten nach Ländern siehe VDA (2012, online), Ryser & Fritsche-Sterry (2011, S. 45, online); zu den Produktionsstandorten in Ürümqi und Nigbo siehe Automobilproduktion (2012a, online) und Automobilproduktion (2012b, online); Fahrzeugproduktion nach Provinzen und Städten siehe National Bureau of Statistics of China (2011, online) und Ryser & Fritsche-Sterry (2011, S. 45, online).

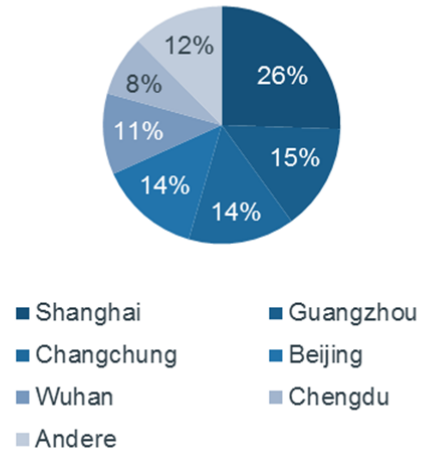
Fahrzeugproduktion in China im Vergleich zu anderen Produktionsstandorten



Fahrzeugproduktion nach Provinzen jährlich



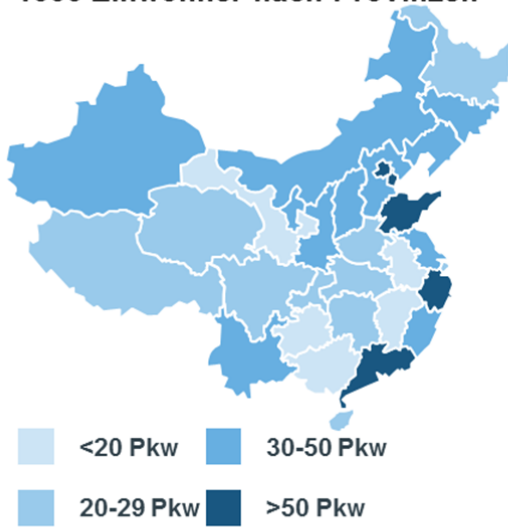
Fahrzeugproduktion nach Städten



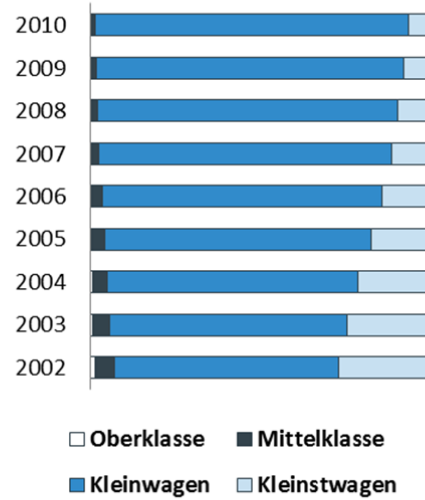
Anhang 2: Neuwagenverkäufe und Autohäuser nach Provinzen

Die nachfolgenden Abbildungen im Anhang (S. 286) verdeutlichen den aktuellen Fahrzeugbestand je 1000 Einwohner in China (oben links), die Verteilung des Neuwagenabsatzvolumens nach Fahrzeugklassen im Zeitverlauf (oben rechts), die Verteilung des Neuwagenabsatzvolumens nach Regionen in China und die Verteilung der Autohäuser nach Regionen in China (unten) (Quellen: In Anlehnung an Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 59 ff., online und National Bureau of Statistics of China, 2011, online.). Die Provinzen in China sind wie folgt in geographische Regionen zusammengefasst: **Nordchina:** Beijing, Tianjin, Hebei, Shanxi, Inner Mongolia; **Nordostchina:** Heilongjiang, Jilin, Liaoning; **Ostchina:** Shanghai, Jiangsu, Shandong, Jiangxi, Zhejiang, Anhui; **Südchina:** Fujian, Hainan, Guangdong; **Südwestchina:** Guangxi, Sichuan, Guizhou, Yunnan, Tibet, Chongqing; **Nordwestchina:** Xinjiang, Ningxia, Gansu, Shaanxi, Qinghai; **Zentralchina:** Henan, Hubei, Hunan (Hong Kong Stock Exchange, 2011, S. 58, online).

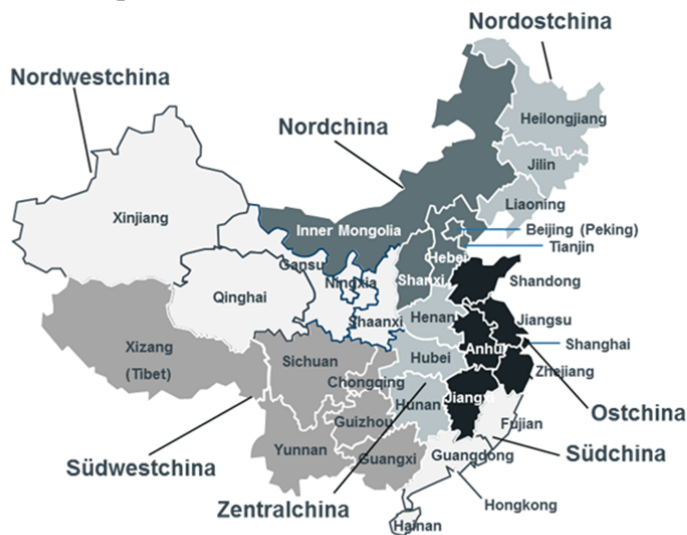
Fahrzeugbestand je 1000 Einwohner nach Provinzen



Verteilung nach Fahrzeugklassen



Neuwagenverkäufe und Autohäuser nach Provinzen



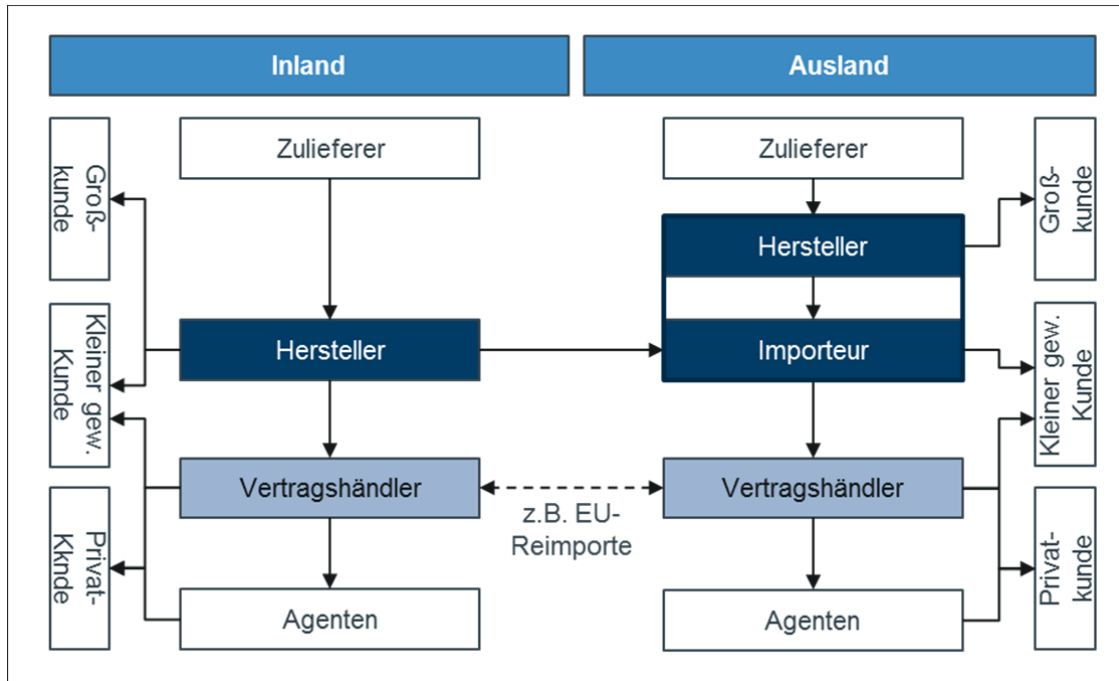
Regionen	NWV*	AH**
Nordchina	19,8%	16,0%
Nordostchina	7,2%	7,0%
Ostchina	33,2%	35,0%
Südchina	10,9%	14,0%
Südwestchina	12,9%	12,0%
Nordwestchina	5,7%	6,0%
Zentralchina	10,3%	10,0%

* % aller Autohäuser (AH)

** % aller Neuwagenverkäufe (NWV)

Anhang 3: Aufbau der Automobilwirtschaft

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die Strukturen innerhalb der Automobilwirtschaft mit Schwerpunkt auf den Absatzwegen im Automobilhandel.



Anhang 4: Geforderte Angaben von potentiellen Investoren im Bewerbungsprozess

Insgesamt wurden die Internetseiten und die dort veröffentlichten Bewerbungsformulare von acht Automobilherstellern analysiert. Hierzu gehörten die Hersteller Audi, BMW, Chery, Fiat, Changan Ford (kurz Ford), Dongfeng Honda (kurz Honda), Guangzhou Toyota (kurz Toyota) und Shanghai Volkswagen (kurz VW). Von den acht untersuchten Herstellern haben nur sieben Informationen für Investoren online zur Verfügung gestellt. So konnten im Rahmen der Analyse keine Anforderungen an die Investoren bei Toyota ermittelt werden. Auf den Seiten aller Hersteller konnte direkt auf die Informationen zugegriffen werden. Lediglich bei Shanghai Volkswagen, musste ein Passwort beantragt werden, um Zugriff auf die Informationen der Investoren zu erhalten.

Die Internetseiten wurden vom Chinesischen ins Deutsche übersetzt. Alle identifizierten Informationen wurden in eine Tabelle eingetragen. Die Recherche, Übersetzung und Strukturierung der Ergebnisse erfolgte mit freundlicher Unterstützung von Herrn Ang Li. Die Ergebnisse wurden im Anschluss daran zwischen Herrn An Li und dem Autor diskutiert. Insgesamt konnten 73 Informationen identifiziert werden. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle (S. 289 f.) zusammengefasst.

Zusätzlich zu den angeforderten Informationen stellen einige Hersteller auch konkrete Anforderungen. So fordern beispielsweise die Hersteller Shanghai Volkswagen und Fiat nicht nur die Offenlegung, wie hoch das registrierte Kapital sein soll, sondern auch eine Mindestanforderung an die Höhe des registrierten Kapitals. Beide Hersteller fordern mindestens 10 Mio. RMB. Auch bei den Voraussetzungen für die Grundstücke fordern die Hersteller nicht nur die Angabe zur Grundstücksgröße, sondern stellen auch eine Mindestanforderung. Dementsprechend fordert Audi mind. 15.000m², Honda 5.000m² und Fiat 4.800–7.500m². Sollte ein Investor bereits über ein Autohaus verfügen, so stellt Fiat die Mindestanforderung von 3.000–4.000m². Audi hingegen fordert eine Mindestlänge der Gebäudefassade von 120m. Ford, Honda, Fiat und BMW lassen sich zusätzlich die Akzeptanz des Geschäftsmodells für den Handel des Herstellers durch den Investor bestätigen. Lediglich Honda, Fiat und BMW beschreiben ihr Geschäftsmodell.

Zusätzlich geben die Hersteller noch Informationen zur Erstattung von Kosten für die Bewerbung (VW, Ford und Honda lehnen dies ab), der Sprache in der die Bewerbung verfasst werden kann (VW und BMW lassen auch Bewerbungen auf Englisch zu) und ob die Bewerbung per Post (Audi, VW, Ford, Honda, Fiat und BMW), per Email (Audi und Fiat) oder online (Chery) eingereicht werden kann bzw. muss.

Nr.	Informationen	Audi	VW	Chery	Ford	Honda	Fiat	BMW
1.	Kontaktdaten des Investors	x	x	x	x	x	x	x
2.	Organisationsform des Unternehmens		x	x	x	x	x	
3.	Höhe des registrierten Kapitals		x	x	x	x	x	x
4.	Bestätigung der Erreichung der Mindestanforderungen an die Höhe des registrierten Kapitals		x				x	
5.	Gründungsjahr des Unternehmens			x	x	x	x	
6.	Geschäftsbereich in denen das Unternehmen tätig ist			x	x	x	x	
7.	Angaben zu den Firmeneinhabern und ihre jeweiligen Kapitalanteile		x		x	x	x	
8.	Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen	x		x		x		
9.	<i>Davon Vertriebsmitarbeiter</i>			x		x		
10.	<i>Davon Techniker für Auto-Reparatur</i>	x		x		x		
11.	<i>Davon für Ersatzteil zuständige Mitarbeiter</i>			x		x		
12.	<i>Sonstige Mitarbeiter</i>			x		x		
13.	Persönliche Informationen über Ehepartner und Familienmitglieder				x			
14.	Angaben zu Krankheiten und Behinderungen				x			
15.	Wahl des Studiengangs				x			
16.	Vereinszugehörigkeiten/Mitgliedschaften				x			
17.	Angaben zu Verwandten mit Geschäftsbeziehungen zu anderen Herstellern				x			
18.	Insolvenz in der Vergangenheit				x			
19.	Vorstrafen des Bewerbers				x			
20.	Frühere Tätigkeiten mit Automobilbezug				x			
21.	Finanzierungsfähigkeit	x		x	x	x	x	x
22.	Finanzierungsquelle	x			x	x	x	x
23.	Gewerbeerlaubnis	x			x	x	x	x
24.	Handelserlaubnis für PKW	x				x	x	
25.	Qualifikation/Erlaubnis für Reparatur und Wartung	x				x	x	x
26.	Importerlaubnis für Autos					x		
27.	Importerlaubnis für Ersatzteile					x		
28.	Handelserlaubnis für Gebrauchtwagen					x		
29.	Erlaubnis für Autovermietung		x					
30.	Angaben zur Grundstücksfläche	x			x	x	x	
31.	Erlaubnis zur Nutzung des Grundstücks		x					
32.	<i>Angabe zum von Staat vorgegebenen Nutzungszweck des Grundstücks</i>					x		
33.	<i>Einklang mit der Stadtplanung und Bauordnung</i>					x		

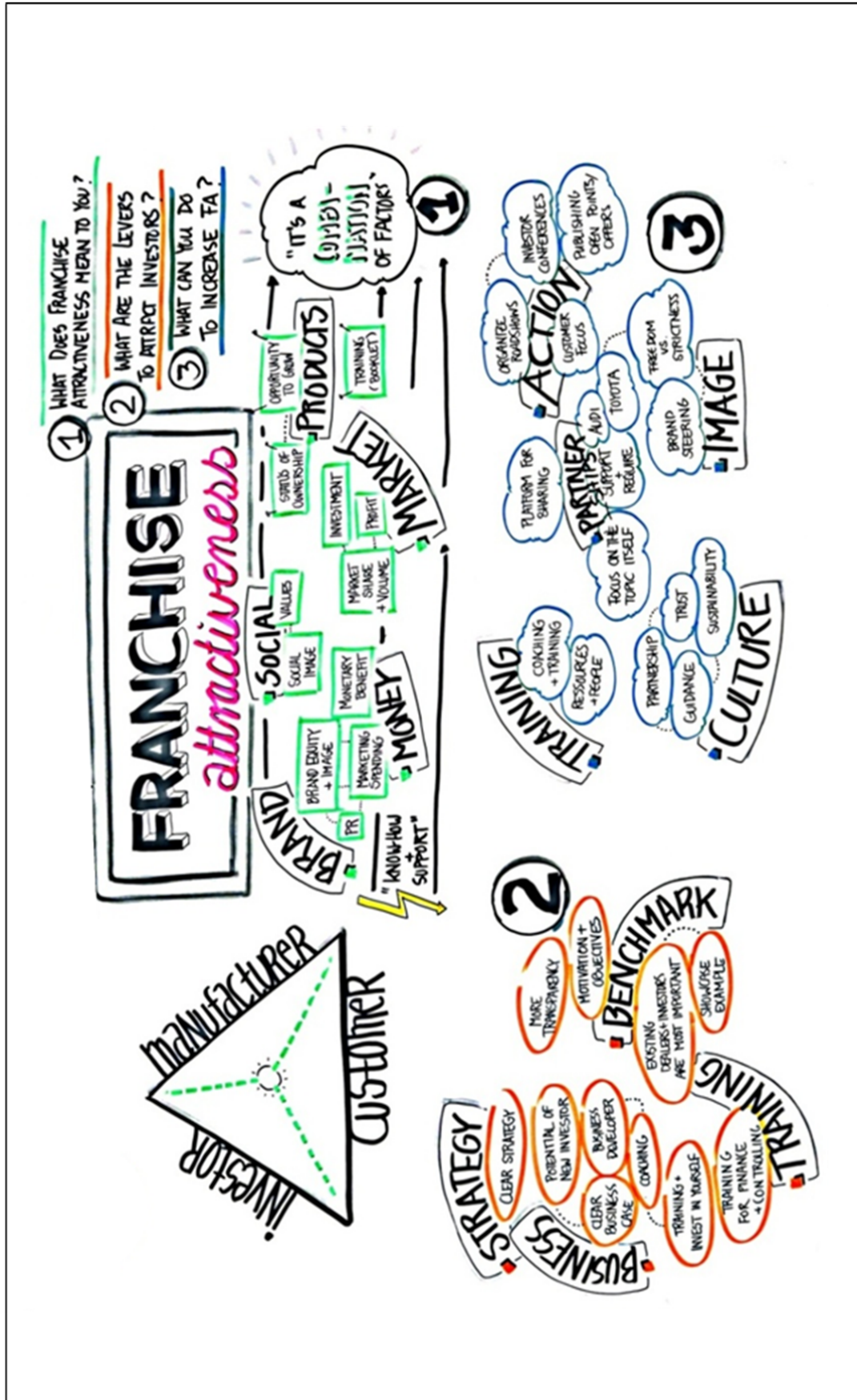
Fortsetzung der Tabelle auf S. 290.

Anhänge

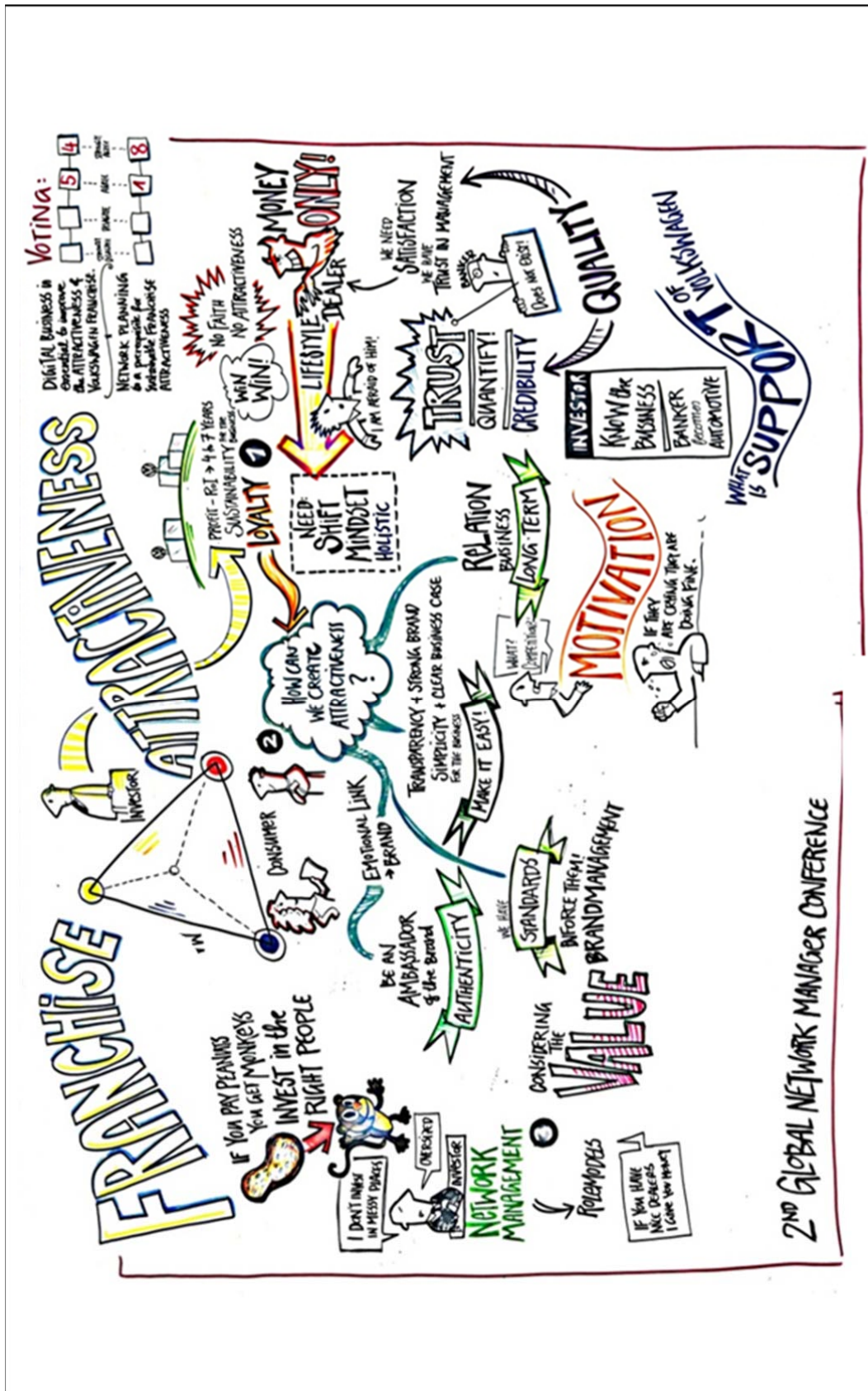
Nr.	Informationen	Audi	VW	Chery	Ford	Honda	Fiat	BMW
34.	Bauweise des Autohauses (Neugebäude oder Rekonstruktion)		x				x	
35.	Fläche des Autohauses	x		x		x	x	
36.	Länge der Hausfassade	x				x	x	x
37.	Fläche der Ausstellungshalle des Autohaus	x		x		x		
38.	Fläche der Werkstatt	x		x		x		
39.	Kenntnisse über den PKW-Markt des Orts						x	
40.	Bevölkerung in der Region					x	x	
41.	Bevölkerung in der Stadt					x	x	
42.	BIP					x	x	
43.	BIP pro Kopf					x		
44.	PKW-Zahl in der Region/ Stadt					x	x	
45.	Zunahme der PKW-Zahl pro Jahr in den vergangenen Jahren					x		
46.	Erwartet Zunahme der PKW-Zahl pro Jahr					x		
47.	Angabe der nächsten Regionen/Städte für Expansion		x			x	x	
48.	Bilanz	x	x		x	x	x	x
49.	Cash-Flow	x	x	x	x	x	x	x
50.	Anzahl der Vollfunktionsautohäuser		x					
51.	Anzahl der verkauften PKW pro Jahr		x		x	x	x	
52.	Anzahl der Marken					x	x	
53.	Davon Import-PKW						x	
54.	Davon Chinesische PKW-Marken						x	
55.	Davon Luxus-Autos (über 300.000 RMB)	x				x		
56.	Davon Kleinwagen					x		
57.	Anzahl der reparierten Autos pro Jahr	x	x			x	x	
58.	Davon Luxus-Autos (über 300.000 RMB)	x						
59.	Davon Import-PKW					x	x	
60.	Davon Chinesische PKW-Marken					x	x	
61.	Davon LKW					x		
62.	Davon sonstiges Fahrzeug					x		
63.	Anzahl der angekauften Gebrauchtwagen pro Jahr						x	
64.	Anzahl der verkauften Gebrauchtwagen pro Jahr						x	
65.	Akzeptanz und Kenntnisse des Vertriebsmodells des Herstellers				x	x	x	x
66.	Beziehung zu Manager des neuen Autohauses				x			
67.	Pers. Informationen über den potentiellen Manager				x	x	x	x
68.	Mindestbeschäftigungsfrist des Managers für das Autohaus					x	x	
69.	Schulabschluss des Managers					x		
70.	Arbeitserfahrung in der Branche		x					
71.	Fotos des Standorts					x	x	x
72.	Motivation des Investors		x			x		x
73.	Stadtplan, auf dem die Position des Autohauses gekennzeichnet wird					x		
Von 73 identifizierten Informationen:		18	16	15	24	52	37	13
In %:		24,3%	21,6%	20,3%	32,4%	70,3%	50,0%	17,6%

Anhang 5: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 1

Im Rahmen der Gruppendiskussionen (**zweite Vorstudie**) wurde ermittelt, welche Merkmale einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells aus Sicht eines aktuellen oder potentiellen Investors aufweisen. Die Ergebnisse wurden während der Diskussionen in den folgenden Mindmaps (S. 292–297) grafisch zusammengefasst.



Anhang 6: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 2



Anhang 7: Ergebnisse der Diskussion in Gruppe 3





Anhang 10: Interviewleitfaden der Experteninterviews

Zur Durchführung der Experteninterviews wurde folgender Interviewleitfaden entwickelt und genutzt.

Vorstellung:

- Projekt: Franchise-Attraktivität
- Zur Erlangung des Doktorgrades
- An der Universität Hildesheim
- Zur Nachvollziehbarkeit würde ich das Gespräch gerne aufzeichnen¹³⁷
- Anonymisierung des Gespräches / Keine Nennung des Namens
- **Dauer der Befragung ca. 30–45 Minuten**

Start der Expertenbefragung:

Einstieg:

Der chinesische Automobilmarkt wächst seit vielen Jahren stetig an. Um die Nachfrage zu decken, müssen neben der Produktion auch die Händlernetze ausgebaut werden. Dazu werden neue Investoren gesucht bzw. Bestandsinvestoren zu einem Ausbau ihrer Investition gebeten.

- Mit wem steht Volkswagen in einem direkten Wettbewerb um die Gunst von Investoren?
- Warum sind das die größten Wettbewerber von Volkswagen um die Gunst von Investoren?
- Wenn die Investoren bei Volkswagen ablehnen, wo investieren sie dann und warum?
- Aus welchen Gründen entscheiden sich Investoren gegen eine Investition in ein Volkswagen-Autohaus?

Fragen zu den Faktoren:

- Welche Faktoren sind Investoren bei der Auswahl von Investitionsmöglichkeiten wichtig?
- In welchen Faktoren unterscheidet sich das Vertriebsgeschäftsmodell von anderen Herstellern?

Reihenfolge der Merkmale:

Vor ca. 9 Monaten haben wir eine Gruppendiskussion mit 22 Netzmanagern aus 22 Ländern durchgeführt. Dabei haben sich folgende Themengebiete herausgebildet (siehe unten), die einen Einfluss auf die Attraktivität des Geschäftsmodells haben können.

- Welche dieser Merkmale sind aus ihrer Erfahrung heraus für Investoren besonders wichtig?
- Können sie die Merkmale in eine Reihenfolge nach ihrer Wichtigkeit für Investoren bringen, angefangen mit dem wichtigsten Merkmal?

Vorlesen der Reihenfolge!

¹³⁷ Aufgrund interner Richtlinien des Kooperationsunternehmens war eine Dokumentation mit Hilfe eines Aufnahmegerätes nicht möglich.

Ermittlung der Merkmalsausprägungen:

Nachfolgend würde ich gerne die einzelnen Merkmale mit Ihnen durchgehen und erfragen

1. welche Ausprägungen theoretisch möglich sind,
2. was für Investoren weniger oder gar inakzeptabel ist und
3. welche Ausprägungen andere Hersteller haben.

Welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um die Attraktivität des Geschäftsmodells für Investoren zu steigern?

Wie könnten sie die Merkmale verändern, um die Attraktivität des Geschäftsmodells zu steigern?

Was machen oder haben andere Hersteller, das Volkswagen nicht bietet?

Investorentypen:

Gibt es ihrer Meinung nach verschiedene Investorentypen?

Was wäre ihrer Meinung nach ein guter Ansatz, verschiedene Investoren zu gruppieren?

Andere Themengebiete:

- Gibt es etwas, dass aus ihrer Sicht bei der Befragung von Investoren auf dem chinesischen Markt besonders wichtig oder interessant wäre?
- Aus ihrer Erfahrung heraus, gibt es auf dem chinesischen Markt Phänomene, Gegebenheiten oder Besonderheiten, die bei der Befragung adressiert und näher erforscht werden sollten?

Anhang 11: Studienübersicht mit Bezug zum Unternehmertum in China

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf verschiedene Studienergebnisse eingegangen. Alle Studien, inklusive einer kurzen Beschreibung, der Anzahl an Probanden und der jeweiligen Erhebungsmethode, sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Studie	Beschreibung	n	Erhebungsmethode
vgl. Bian, 2008, S. 172f.	Geschäftsführer, Stellvertreter und Manager von Industriebetrieben im Pearl River Delta, China	830	Interviews und Fragebogen
vgl. Djankov, Qian, Roland & Zhuravskaya, 2006b, S. 353.	Vergleich zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern in China und Russland.	950	Fragebogen
vgl. Gamble & Huang, 2008, S. 896.	Angestellte in Handelsgeschäften eines englischen Unternehmens in China	394	Fragebogen
vgl. Heberer, 2003, S. 80.	private Unternehmer in Zhejiang, Henan und Gansu, sowohl im städtischen als auch im ländlichen Bereich.	178	Interviews und Fragebogen
vgl. Ho, Lee & Wu, 2009, S. 168f.	Autohäuser in Taiwan	1248	Sekundär-Daten-Analyse und Interviews
vgl. Huang, Sternquist, Zhang & Calantone, 2011, S. 194ff.	Überwiegend Einkäufer sowohl aus privatwirtschaftlichen, staatlichen als auch Joint-Venture Unternehmen im Handel und in der Industrie.	29	Interviews
vgl. Kashyap, Anita & Frazier, 2012, S. 267ff.	Händler von acht Automobilherstellern in den USA mit einem Marktanteil von 92%	8	Qualitative Vertragsanalyse
vgl. Kelley, Singer & Herrington, 2011, S. 4, online.	Erwachsene im Alter zwischen 18 und 64 Jahren in 54 Ländern	Ca. 140 Tsd.	Fragebogen
vgl. Krug, 2004a, S. 15.	Unternehmer und Manager in 15 Branchen, davon 5 Handelsunternehmen und sechs Auto- und Teilehändler	74	Fragebogen
vgl. Krug & Mehta, 2004, S. 50ff.	Unternehmer in China	27	Fallstudien
vgl. Lesch, 2009, S. 138ff.	Unternehmen verschiedener Branchen (6% Handelsunternehmen)	314	Fragebogen
vgl. Liao & Sohmen, 2001, S. 27ff.	Unternehmer in China und in anderen Ländern	8	Interviews
vgl. Ma & Cheng, 2010, S. 898ff.	Unternehmer in kleinen Städten	142	Fragebogen
vgl. McNally, 2011, S. 11.	Drei Unternehmer (TVEs) mit Regierungskontakten, die Guanxi praktizieren	3	Fallstudien, Interviews
vgl. Nie, Xin & Zhang, 2009, S. 47.	12 Industrien, überwiegend aus dem tertiären Bereich	20	Interviews
vgl. Schlevogt, 2002, S. 86.	CEOs in Privatunternehmen (50%) und Staatsunternehmen (50%) in Peking	124	Fragebogen
vgl. Wong, 2008, S. 193.	Unternehmer aus verschiedenen Branchen	134	Telefoninterviews
vgl. Yueh, 2009, S. 779.	Kleinunternehmer in 13 Städten aus sechs Provinzen	359	Fragebogen

Anhang 12: Morgenappell und Frühsport in chinesischen Unternehmen

Das obere Foto zeigt Angestellte eines Autohauses beim Morgenappell. Das untere Foto zeigt die Belegschaft eines Restaurants beim Frühsport. Die Fotos wurden 2012 aufgenommen in Kunming (Bild oben) und Peking (Bild unten).

Morgenappell in einem Skoda-Autohaus:



Frühsport vor einem Restaurant:



Anhang 13: Induktive Merkmalsbildung

Die Ergebnisse der Gruppendiskussionen zu den Eigenschaften, die einen Einfluss auf die Attraktivität eines Geschäftsmodells haben, wurden in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst. Die Aussagen wurden nach inhaltlicher Relevanz gruppiert und Merkmalen zugeordnet.

Aussagen	Zuordnung	Quelle
1. Rentabilität	Merkmal	Gruppe
Profit.	Rentabilität	1
If you pay peanuts you get monkeys. Invest in the right people.	Rentabilität	2
2. Amortisationszeit		Gruppe
Clear business case.	Amortisationszeit	1
Profit – ROI between 4 to 7 years.	Amortisationszeit	2
Clear business case.	Amortisationszeit	2
How long do I have to get money out of it? Especially in limited potential areas.	Amortisationszeit	3
3. Marke	Merkmal	Gruppe
Brand equity and image. Social image. Values of the brand are important.	Marke	1
Strong brand.	Marke	2
The brand is the emotional link between the investor, the OEM and the consumer.	Marke	2
Be an ambassador of the brand, this increases the authenticity of the business model.	Marke	2
4. Mehrmarkenhandel	Merkmal	Gruppe
Exclusivity or not? We need a guarantee.	Regelungen zum Mehrmarkenhandel	3
Be exclusive towards the customer.	Regelungen zum Mehrmarkenhandel	3
Exclusivity!	Regelungen zum Mehrmarkenhandel	4
5. Regelungen zum Marketing	Merkmal	Gruppe
Monetary benefits for marketing has an effect on market shares and volumes.	Regelungen zum Marketing	1
Marketing spending to support the brand.	Regelungen zum Marketing	1
6. Produkte	Merkmal	Gruppe
Products show the opportunity to grow.	Produkt	1
Attractiveness depends on the product.	Produkt	3

Fortsetzung der Tabelle auf S. 303f.

Aussagen	Zuordnung	Quelle
7. Standort/Lage	Standort/Lage	Gruppe
Role model.	Standort/Lage	2
Location in a well-planned network is important.	Standort/Lage	2
Limited potential market areas: How do we keep those alive? Do we want 50% or 90% coverage?	Standort/Lage	3
Thinking in core network of dealers.	Standort/Lage	4
8. Einrichtung	Merkmal	Gruppe
I don't invest in messy places.	Branding und Einrichtungen	2
We have standards, enforce them. --> Brand management.	Branding und Einrichtungen	2
Flagship stores.	Branding und Einrichtungen	4
9. Gebäudestandards	Merkmal	Gruppe
If you have nice dealers i give you money.	Gebäudestandards	2
The OEM is a role model.	Gebäudestandards	2
Facility standards.	Gebäudestandards	4
10. Arbeitsprozessvorgaben	Merkmal	Gruppe
Simplicity for the business.	Arbeitsprozessvorgaben	2
Make it easy!	Arbeitsprozessvorgaben	2
Clear processes and the dealers can focus on selling cars.	Arbeitsprozessvorgaben	2
11. Unternehmensgröße/Formate	Merkmal	Gruppe
Oversized.	Unternehmensgröße/Formate	2
Flexible retail formats.	Unternehmensgröße/Formate	4
New formats.	Unternehmensgröße/Formate	4
12. Mitarbeiterschulungen	Merkmal	Gruppe
Training (booklet).	Mitarbeiterschulungen	1
Coaching.	Mitarbeiterschulungen	1
Training.	Mitarbeiterschulungen	1
Training for finance and controlling.	Mitarbeiterschulungen	1
School.	Mitarbeiterschulungen	4
13. IT-Standards	Merkmal	Gruppe
Common tools.	IT Standards	3
Make it simple.	IT Standards	3
Easy interface.	IT Standards	4
Standardized.	IT Standards	4
Clear systems.	IT Standards	4
14. Kündigungsfristen	Merkmal	Gruppe
Loyalty.	Kündigungsfristen	2
2 year cancellation period.	Kündigungsfristen	3

Fortsetzung der Tabelle auf S. 304.

Aussagen	Zuordnung	Quelle
15. Vertragslaufzeiten	Merkmal	Gruppe
Sustainability for the business.	Vertragslaufzeiten	2
Certainty for the next 10 years.	Vertragslaufzeiten	3
Give them a long term perspective.	Vertragslaufzeiten	3
Define clear future for dealers, by contract.	Vertragslaufzeiten	4
16. Kontrolle (OEM--> Händler)	Merkmal	Gruppe
Relation business .	Kontrolle (OEM --> Händler)	2
Long-term partnership.	Kontrolle (OEM --> Händler)	2
Motivation.	Kontrolle (OEM --> Händler)	2
We have trust in management – Give us credibility	Kontrolle (OEM --> Händler)	
17. Vertrauen (Vertragshändler --> OEM)	Merkmal	Gruppe
Trust.	Vertrauen (Vertragshändler -->OEM)	2
No faith – no attractiveness.	Vertrauen (Vertragshändler -->OEM)	2
Partnerships.	Vertrauen (Vertragshändler -->OEM)	4

Anhang 14: Potentielle, erfolgreiche und weniger erfolgreiche Maßnahmen

Neben den Aussagen zu möglichen Merkmalen mit Einfluss auf die Franchise-Attraktivität wurden auch die Aussagen zu möglichen Maßnahmen zur Steigerung der Franchise-Attraktivität den einzelnen Maßnahmen zugeordnet.

Mögliche Maßnahmen	Merkmale	Gruppe
Coaching + Training.	Mitarbeiterschulungen	1
Resources + People.	Mitarbeiterschulungen	1
Partnership, trust, guidance sustainability.	Vertrauen	1
Brand steering.	Marke	1
Freedom vs. Strictness.	Kontrolle, Arbeitsprozessvorgaben	1
Support and require.	Prozesse	1
Erfolgreiche Maßnahmen	Merkmale	Gruppe
Offering high profitability.	Rentabilität	4
Offering financial support.	Rentabilität	4
Cutting down outlets.	Rentabilität	3
Reduce competition.	Rentabilität	4
Get building-costs down.	Gebäudestandards, Rentabilität	3
Using right formats.	Unternehmensgröße/Formate	3
Reduce standards of dealer contracts.	Standards allgemein	3
Support existing dealers.	Vertrauen/Rentabilität	3
Coaching, training, professionalize.	Mitarbeiterschulungen	3
Training.	Mitarbeiterschulungen	4
Dialogue with dealers.	Kontrolle, Vertrauen	4
Monitoring and policing.	Kontrolle	4
Weniger erfolgreiche Maßnahmen	Merkmale	Gruppe
They don't have the financial capacity to buy their neighbours.	Rentabilität	3
Mergence.	Rentabilität	4
Regulating the whole business.	Standards allgemein	3
Steering via margin system.	Rentabilität	3
Complicated standards.	Standards allgemein	4
Limited franchises.	Vertragslaufzeit	4
Bringing dealers together to create a new company.	Rentabilität	4
Too expensive to have small dealers.	Unternehmensgröße/Formate	4

Anhang 15: Beispiele chinesischer Autohäuser

Die nachfolgenden Fotos sollen einen Eindruck von chinesischen Autohäusern und deren Standards vermitteln. (Quelle: Eigene Fotos, aufgenommen in Kunming, 2012)

FAW Toyota:



Shanghai Volkswagen:



Chery:



Buick:



Anhang 16: Merkmale und Ausprägungen im Conjoint-Teil des Online-Fragebogens

Die folgende Auflistung zeigt die Merkmale (fett) und die Ausprägungen der Merkmale, die im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse untersucht wurden. Die Adaptive Conjoint-Analyse bildet den ersten Teil des Fragebogens (Frage 1). Die Screenshots im Anhang 17 (S. 308 f.) zeigen, wie die Ausprägungen im Rahmen der Adaptiven Conjoint-Analyse dargestellt wurden. Weitere Screenshots und der Ablauf der Adaptiven Conjoint-Analyse kann dem Abschnitt 6.2 (S. 151 ff.) entnommen werden. Die Frage 1 lautet: Wie hoch sind die Wichtigkeiten für die Merkmale und die Teilnutzwerte für die Ausprägungen. Im Rahmen der Datenauswertung wird auf die jeweiligen Nummern der Merkmale und Ausprägungen verwiesen. Der Teil des Fragebogens zur Erhebung aller anderen Variablen ist im Anhang 18 (S. 310 ff.) abgebildet.

Nr. Merkmale (in fett) und Ausprägungen (in kursiv)	
1.1.	Herstellermarke
1.1.1.	<i>Shanghai Volkswagen</i>
1.1.2.	<i>Guangzhou Toyota</i>
1.1.3.	<i>Chery</i>
1.1.4.	<i>Audi</i>
1.2.	Rentabilität (ROI)
1.2.1.	<i>ROI 20%</i>
1.2.2.	<i>ROI 30%</i>
1.2.3.	<i>ROI 40%</i>
1.3.	Arbeitsprozessvorgaben
1.3.1.	<i>Keine Arbeitsprozesse sind vorgegeben</i>
1.3.2.	<i>Einige Arbeitsprozesse sind in einem Handbuch vorgegeben</i>
1.3.3.	<i>Alle Arbeitsprozesse sind in einem Handbuch vorgegeben</i>
1.4.	Mitarberschulung des Herstellers
1.4.1.	<i>Sehr rudimentäres Schulungsangebot für einige Angestellte</i>
1.4.2.	<i>Breites Schulungsangebot für einen Großteil der Angestellten</i>
1.4.3.	<i>Sehr breites Schulungsangebot für alle Angestellte und Manager</i>
1.5.	Vorgaben zu Gebäudestandards
1.5.1.	<i>Markenneutrales Gebäude in einfacher Qualität</i>
1.5.2.	<i>Markenspezifisches Gebäude in guter Qualität</i>
1.5.3.	<i>Sehr markenspezifisches Gebäude in sehr guter Qualität</i>

Anhang 17: Darstellung der Ausprägungen

Die folgenden Screenshots zeigen den ersten Teil der kompositionellen Phase des Online-Fragebogens, wie er den Befragten zur Bewertung angezeigt wurde. Die ersten beiden Screenshots zeigen die Bewertungsmaske des Fragebogens für die Ausprägungen der Merkmale Marke und Rentabilität (siehe unten), gefolgt von den Screenshots mit den Masken für die Merkmale Arbeitsprozessvorgaben, Mitarbeiter-schulung des Herstellers und Vorgaben zu Gebäudestandards (S. 309). Weitere Screenshots und der Ablauf der Adaptiven Conjoint-Analyse kann dem Abschnitt 6.2 (S. 151 ff.) entnommen werden.

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness
Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

上海大众汽车 SHANGHAI VOLKSWAGEN
Das Auto. 2003

您已完成问卷调查的4%。

请就您对某项投资的希望值对下列制造商品牌 进行评估。

	非常不希望								非常希望
上海大众	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
广州丰田	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
奇瑞	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
奥迪	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

您已完成问卷调查的6%。

请就您对某项投资的希望值对下列预期的投资回报率 (ROI) 进行评估。

	非常不希望								非常希望
\$ ROI 20%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
\$ ROI 30%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
\$ ROI 40%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

问卷调查

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness

Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

Das Auto.

2003

您已完成了问卷调查的8%。

请就您对某项投资的希望值对下列工作程序规范 进行评估。

非常不希望 非常希望

无工作程序	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
在手册中有一些工作程序	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
在手册中所有工作程序	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

000001

问卷调查

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness

Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

Das Auto.

2003

您已完成了问卷调查的10%。

请就您对某项投资的希望值对下列制造商提供的培训 进行评估。

非常不希望 非常希望

不提供雇员培训	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
提供少量雇员培训	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
提供各个领域的雇员培训	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

000002

问卷调查

特许经营权的吸引力
Franchise Attractiveness

Fabian Bruns与上海大众和德国希尔德斯海姆大学合作
In cooperation with Shanghai Volkswagen and the University of Hildesheim - Germany

上海大众汽车
SHANGHAI VOLKSWAGEN

Das Auto.

2003

您已完成了问卷调查的12%。

请就您对某项投资的希望值对下列建筑物标准规范 进行评估。

非常不希望 非常希望

无品牌特征的、质量一般的建筑	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
有品牌特征的、质量良好的建筑	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
极具品牌特征的、质量非常好的建筑	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

000003

Anhang 18: Fragebogen Hauptstudie „Franchise Attractiveness“

Zusätzlich zu dem conjointanalytischen Teil (siehe Anhang 16, Fragen 1.1-1.5, S. 307) wurden folgende Fragen im Online-Fragebogen gestellt. Die Befragung erfolgte auf Chinesisch. Der Fragebogen wurde auf Deutsch erstellt und mit Hilfe professioneller Unterstützung ins Chinesische übersetzt. Im Rahmen der Arbeit wird auf die Nummern vor den Fragen und Antwortmöglichkeiten verwiesen. Einige Fragen, beispielsweise Fragen 2.1-2.8 (S. 310) wurden für jede Marke aus Frage 1.1 (S. 307) erhoben. Die Markennamen wurden bei den Fragen und Antwortmöglichkeiten anstelle von „(Platzhalter Marke)“ eingefügt.

2) Wie bewerten Sie die Automobilmarke (Platzhalter Marke) in Bezug auf folgende Eigenschaften?

您如何评价(Platzhalter Marke)汽车品牌的下列特征?

	Sehr niedrig 非常低					Sehr hoch 非常高		
2.1) Technologieniveau 技术水平	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2) Preisniveau 价格水平	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3) Attraktivität des Fahrzeugdesigns 汽车设计的吸引力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4) Markenimage 品牌形象	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5) Sortimentsbreite 品种范围	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6) Zukunftsfähigkeit der Produkte 产品的未来能力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7) Bekanntheitsgrad der Herstellermarke 品牌知名度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8) Qualität der Produkte 质量	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:

请评价下列说法:

	Stimme ganz und gar nicht zu 完全不同意					Stimme voll und ganz zu 完全同意		
3.1) Es ist einfach, eine Zusage für ein Shanghai Volkswagen Autohaus zu bekommen. 很容易得到开办(Platzhalter Marke)车行的合同的允诺。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2) Ich bin sehr gut über zukünftige Produkte von Shanghai Volkswagen informiert. 我非常了解有关(Platzhalter Marke)未来的产品。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3) Shanghai Volkswagen setzt sehr hohe Kriterien bei der Auswahl seiner Investoren an. (Platzhalter Marke)在选择投资者时设定了很高的标准。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4) Es ist einfach, qualifizierte Mitarbeiter für ein Shanghai Volkswagen Autohaus zu rekrutieren. 很容易为(Platzhalter Marke)的车行招聘到合格的员工。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5) Es ist einfach, Mitarbeiter langfristig an ein Shanghai Volkswagen Autohaus zu binden. (Platzhalter Marke)的车行很容易长期留住员工。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4) Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Grundstück in besser Lage gefunden und möchten dieses kaufen/pachten. Wie schwierig ist es, das Grundstück zu bekommen, wenn Sie dort ein Autohaus der folgenden Hersteller eröffnen wollen?

假设您在最好的地段找到一块地皮，您想购买或租赁。如果您想在那里开设一家下列汽车制造商的车行，得到这块地皮的难度有多大？

- 4.1) Shanghai Volkswagen 上海大众
- 4.2) Guangzhou Toyota 广州丰田
- 4.3) Chery 奇瑞
- 4.4) Audi 奥迪

Sehr leicht 非常困难							Sehr schwierig 非常容易
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Stellen Sie sich vor, Sie möchten in ein Autohaus investieren. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Merkmale bei der Wahl des Herstellers? 设想你要投入一个经销商。制造商以下的属性有多重要？

- 5.1) Technologieniveau 技术水平
- 5.2) Preisniveau 价格水平
- 5.3) Attraktivität des Fahrzeugdesigns 汽车设计的吸引力
- 5.4) Markenimage 品牌形象
- 5.5) Sortimentsbreite 品种范围
- 5.6) Zukunftsfähigkeit der Produkte 产品的未来能力
- 5.7) Bekanntheitsgrad der Herstellermarke 品牌知名度
- 5.8) Zuverlässigkeit des Herstellers 制造商的可靠性
- 5.9) Qualität der Produkte 质量

Sehr unwichtig 很重要							Sehr wichtig 不重要
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Welches der folgenden Merkmale ist Ihnen am wichtigsten? (Einfachauswahl)

对你来说，哪个属性最重要？

- 6.1) Technologieniveau 技术水平
- 6.2) Preisniveau 价格水平
- 6.3) Attraktivität des Fahrzeugdesigns 汽车设计的吸引力
- 6.4) Markenimage 品牌形象
- 6.5) Sortimentsbreite 品种范围
- 6.6) Zukunftsfähigkeit der Produkte 产品的未来能力
- 6.7) Bekanntheitsgrad der Herstellermarke 品牌知名度
- 6.8) Qualität der Produkte 质量

<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>
<input type="radio"/>

7) Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:

请评价下列说法:

Stimme
ganz
und gar
nicht zu
完全不同意

Stimme voll
und ganz
zu
完全同意

7.1) Die Renditeerwartungen im Automobilhandel sind sehr hoch. 汽车贸易中的期望利润率非常高。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.2) Es ist für mein Unternehmen sehr einfach, geeignete Grundstücke für den Vertragshandel zu bekommen. 汽车贸易中的期望利润率非常高。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.3) Das zukünftige wirtschaftliche Risiko im Automobilhandel ist sehr gering.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

对我们的企业来说很容易获得合适的进行汽车贸易的地皮。

7.4) Ich habe hohe Erwartungen in steigende Grundstückspreise.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

汽车贸易的经济风险非常低。

7.5) Das Ansehen als Autohausbesitzer in der Gesellschaft ist sehr hoch.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我对地皮升值的期望非常高。

7.6) Ich möchte mein Unternehmen weiter diversifizieren. 车行所有者在社会上很有声望。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.7) Es ist für mein Unternehmen sehr einfach Kapital für weitere Autohäuser bereitzustellen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我的企业而言，提供更多车行的资本是很容易的。

7.8) Ich glaube, dass sich die wirtschaftliche Lage in China in den nächsten Jahren weiter verbessern wird.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我拥有很多必须投资的资金。

7.9) Es ist einfach, qualifizierte Mitarbeiter für ein Autohaus zu rekrutieren.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我相信，在接下来的几年内中国的经济形势会更好。

7.10) Es ist einfach, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen/Autohaus zu binden.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

很容易为车行招聘到合格的员工。

7.11) Es ist mir wichtig, dass ein Hersteller hohe Standards bei der Auswahl von Investoren setzt und nicht jeden Investor zulässt. 本企业/车行很容易长期留住员工。

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7.12) Es ist einfach, Zusagen für Autohäuser zu bekommen.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

制造商在选择投资者时采用高标准，而不是接纳每位投资者，这对我来说很重要。

7.13) Ich bin sehr gut über zukünftige Produkte auf dem chinesischen Markt informiert.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

非常容易得到开办车行的允诺。

7.14) Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我非常了解中国市场上的未来产品。

7.15) Ich verfüge über gute Beziehungen zur chinesischen Regierung.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我与我在当地的政府保持着良好的关系。

7.16) Bei Investitionen gehe ich gerne Risiken ein.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我与中国政府保持着良好的关系。

7.17) Ich gehe gerne auf fremde Menschen zu.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我愿意与陌生人打交道。

7.18) Ich zeige gerne, dass ich finanzkräftig bin.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

我愿意展现，我有很强的经济实力。

8) Wo sind Sie mit ihren Autohäusern vertreten?

您的车行的覆盖范围有多大?

8.1) Lokal: Überwiegend in einer Stadt in China

当地: 主要是中国的一个城市

☐

8.2) Regional: In einer Region in China

地区: 中国的一个地区

☐

8.3) National: In mehreren Regionen in China

国家: 在中国的多个地区

☐

8.4) International: Neben China gehören noch Standorte im Ausland zum Unternehmen

国际: 除了中国, 外国也有生产基地属于本企业

☐

9) Wie viele Autohäuser gehören insgesamt zu ihrem Unternehmen/ ihrer Gruppe?

您的企业/集团总共有多少家车行?

9.1) Anzahl der Autohäuser:

车行的数量:

10) Wie viele Automobilmarken vertreten Sie mit ihrem Unternehmen insgesamt?

您的企业总共代理多少个汽车品牌?

Angaben bitte nach Herkunftsland der Hersteller.

请按制造商的国别加以说明。

10.1) Anzahl amerikanischer Automobilmarken:

美国汽车品牌数量:

10.2) Anzahl chinesischer Automobilmarken:

中国汽车品牌数量:

10.3) Anzahl europäischer Automobilmarken (ohne Deutschland)

欧洲汽车品牌数量 (不包括德国):

10.4) Anzahl deutscher Automobilmarken:

德国汽车品牌数量:

10.5) Anzahl japanischer Automobilmarken:

日本汽车品牌数量:

10.6) Anzahl Automobilmarken anderer Länder:

其他国家汽车品牌数量:

11) In welcher/welchen Branche(n) war ihr Unternehmen tätig, bevor Sie im Automobilhandel investiert haben?

在您投资汽车贸易前，您的企业属于哪个/哪些行业？

Mehrfachnennungen sind möglich

可以多项选择

- 11.1) Land- und Forstwirtschaft 农林业 ☐
- 11.2) Bergbau 采矿业 ☐
- 11.3) Verarbeitendes Gewerbe 加工行业 ☐
- 11.4) Baugewerbe 建筑行业 ☐
- 11.5) Grundstücks- und Wohnungswesen 房地产业 ☐
- 11.6) Handel 贸易 ☐
- 11.7) Logistik (Schifffahrt, Bahn, LKW,...) 物流（船运、铁路、
卡车运输、...） ☐
- 11.8) Keiner anderen Branche
不属于其他行业 ☐
- 11.9) Andere (Bitte näher erläutern)

其他行业。请详细说明：

12) In welchen anderen Branchen haben Sie heute immer noch Investments?

您目前在哪些其他行业仍有投资？

Mehrfachnennungen sind möglich

可以多项选择

- 12.1) Land- und Forstwirtschaft 农林业 ☐
- 12.2) Bergbau 采矿业 ☐
- 12.3) Verarbeitendes Gewerbe 加工行业 ☐
- 12.4) Baugewerbe 建筑行业 ☐
- 12.5) Grundstücks- und Wohnungswesen 房地产业 ☐
- 12.6) Handel 贸易 ☐
- 12.7) Logistik (Schifffahrt, Bahn, LKW,...) 物流（船运、铁路、
卡车运输、...） ☐
- 12.8) Keiner anderen Branche
不属于其他行业 ☐
- 12.9) Andere (Bitte näher erläutern)

其他行业。请详细说明：

13) Hat ihr Unternehmen eine eigene Trainingsakademie für Angestellte und Manager im Vertragshandel?

您的企业有自己的培训基地对职员和经理进行汽车贸易培训吗？

☐ Ja ☐ Nein

14) War ihr Unternehmen, bevor Sie im Automobilhandel investiert haben, ein Staatsunternehmen?

在您投资汽车贸易前，您的企业是国有企业吗？

☐ Ja ☐ Nein

15) Wie hoch war im Jahr 2011 ihre Umsatzrendite im Automobilhandel?

2011年您的投资回报率有多高？

16) Wie hoch war im Jahr 2011 ihr Return on Investment im Automobilhandel?

2011年您的总销售利润率有多高？

17) Wie viele Autohäuser planen Sie in den nächsten 3 Jahren insgesamt zu eröffnen?

您计划在未来三年新开多少家车行？

18) Wie viele Fahrzeuge hat ihr Gesamtunternehmen im Jahr 2011 insgesamt verkauft?

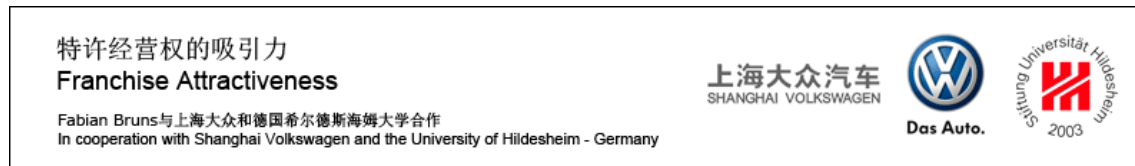
在2011年，您的公司一共销售了多少辆汽车？

Vielen Dank für ihre Unterstützung.

非常感谢您的支持。

Anhang 19: Anschreiben an die Investoren

Folgende E-Mail wurde an die Investoren verschickt.



投资者问卷调查

尊敬的女士们、先生们，

我正在德国希尔德斯海姆大学攻读博士学位，并与上海大众和沃尔斯堡大众汽车总部合作研究，什么是投资者选择在汽车贸易中投资的重要影响因素。

因此，您对各种标准的吸引力和系统的规范所做出的专家意见和评价，对我来说很重要。这个问卷调查需要大约20分钟。请点击下面的链接，开始问卷调查：

http://ww2.unipark.de/uc/Shanghai_Volkswagen/

请在2012年2月28日前回答问卷。

非常感谢您的支持！

致以诚挚的问候

Fabian Bruns

另：为了获得最大可能有效的结果，请您完整地回答问卷。如果提前中断问答，很遗憾数据将不能用于分析。

Investorenbefragung

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Promotion an der Universität Hildesheim (Deutschland) in Zusammenarbeit mit Shanghai Volkswagen und dem Volkswagen Headquarter in Wolfsburg erforsche ich, was Investoren bei der Auswahl einer Investitionsentscheidung im Automobilhandel wichtig ist.

Hierbei ist mir Ihre professionelle Meinung und Expertise bezüglich der Attraktivität von verschiedenen Standards und Vorgaben der Systeme wichtig. Die Befragung dauert ca. 20 Minuten. Bitte klicken Sie auf folgenden Link, um mit der Befragung zu starten: http://ww2.unipark.de/uc/Shanghai_Volkswagen/

Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis zum 28.02.2012.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung. Mit freundlichen Grüßen

Fabian Bruns

P.S.: Um möglichst valide Ergebnisse zu erhalten bitte ich Sie den Fragebogen vollständig zu beantworten. Wird die Befragung vorzeitig abgebrochen, ist der Datensatz für die Analyse leider nicht brauchbar.

Anhang 20: Erläuterung zur Regressionsanalyse

Im Rahmen einer Regressionsanalyse soll überprüft werden, ob ein Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable besteht und wie stark dieser ggf. ist. Die Regressionsanalyse ermöglicht zusätzlich eine Vorhersage, wie sich die abhängige Variable verändert, wenn der Wert der unabhängigen Variablen steigt oder fällt. So wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit beispielsweise untersucht, welchen Einfluss der Zugang eines Investors zu Kapital (X_1 , unabhängige Variable, Frage 7.7, S. 312) auf den Zugang des Investors zu Grundstücken hat (Y_1 , abhängige Variable, Frage 7.2, S. 312). Hiermit soll untersucht werden, ob Investoren, die einen besseren Zugang zu Kapital haben, dadurch auch einen besseren Zugang zu Grundstücken haben. Bei ausschließlich einer unabhängigen Variablen wird von einer einfachen und bei mehreren unabhängigen Variablen von einer multiplen Regression gesprochen. Zur Ermittlung des Einflusses wird ein Modell erstellt, welches den Einfluss am besten beschreibt. Hierfür wird im Grunde genommen eine Gerade durch alle erhobenen Daten gelegt. Der Zusammenhang kann wie folgt in einer einfachen linearen Regression formuliert werden: (vgl. Field, 2009, S. 198 f.)

$$Y_1 = B_0 + B_1X_1$$

$B_0 + B_1X_1$ stellt das Modell dar, mit dem das Ergebnis Y_1 beschrieben bzw. vorhergesagt werden soll. B_0 und B_1 sind die Regressionskoeffizienten, welche ermittelt werden müssen. Würden nun alle erhobenen Daten in einem Koordinatensystem eingetragen werden und das Modell, also die Gerade, so durch die Menge der einzelnen Punkte gelegt werden, dass sie die Daten am besten beschreibt, so würde die Gerade die Y-Achse an einem Punkt schneiden. Dieser Punkt ist im Modell als B_0 angegeben. Der Regressionskoeffizient B_1 gibt hingegen die Steigung der Geraden an. Mit Hilfe der Methode der Kleinsten Quadrate wird die Gerade so positioniert, dass sie durch möglichst viele Punkte oder möglichst nah entlang der einzelnen Punkten im Koordinatensystem verläuft. Die Differenz zwischen den einzelnen Punkten und der Gerade wird quadriert und addiert. Durch das Quadrieren wird verhindert, dass sich die negativen Differenzen zwischen den Punkten, welche unterhalb der Geraden liegen und dem Punkt auf der Geraden, mit den positiven Differenzen zwischen den Punkten, welche oberhalb der Geraden liegen und dem Punkt auf der Geraden aus-

gleichen. Die Summe aller Quadrate wird als SS_R bezeichnet. (Vgl. Field, 2009, S. 199 ff.)

Um zu bewerten, wie gut oder wie schlecht das gewählte Modell, also die Gerade im Koordinatensystem, ist, soll es mit dem denkbar einfachsten Modell verglichen werden. Das einfachste Modell wäre hier, wenn unabhängig davon, wie gut der Zugang des Investors zu Kapital ist, sein Zugang zu Grundstücken immer dem Mittelwert aller Datensätze für die abhängige Variable entspräche. Das heißt, dass die Gerade ohne jegliche Steigung auf Höhe des Mittelwertes die Daten und die Y-Achse im Koordinatensystem kreuzt. Die Differenzen zwischen der Geraden und den einzelnen Punkten werden ebenfalls quadriert und addiert. Die Summe dieser Quadrate wird als SS_T bezeichnet. Die Differenz (SS_M) zwischen SS_R und SS_T gibt an, wie viel besser die mit Hilfe der Methode der Kleinsten Quadrate angepasste, optimale Gerade, im Vergleich zum denkbar einfachsten Modell ist. Je größer der Wert ist, desto größer ist der Unterschied zwischen den beiden Modellen, was wiederum bedeutet, dass die optimale Gerade besser zur Erklärung und Schätzung des Ergebnisses, also in unserem Beispiel dem Zugang zu Grundstücken, geeignet ist. Um nun zu ermitteln, wie viel besser das optimale Modell ist, wird der Quotient zwischen den Quadratsummen und dem optimalen Modell errechnet. Der Wert R^2 multipliziert mit 100 gibt an, wie viel der Varianz des Ergebnisses durch das Modell erklärt werden kann. (Vgl. Field, 2009, S. 201 ff.)

$$R^2 = \frac{SS_M}{SS_T}$$

Im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse der Hauptstudie „Franchise Attraktivensess“ werden die Ergebnisse des Modells im Text wie folgt berichtet. Zunächst wird angegeben, wie viele Datensätze (n) in die Analyse eingeflossen sind. Zusätzlich werden das r , welches die Korrelation nach Pearson zwischen den Werten ausdrückt, das R^2 , welches den Anteil der durch das Modell erklärten Varianz angibt, der B_0 Wert, welcher den Punkt angibt, bei dem die Gerade die Y-Achse schneidet, und der B_1 Wert, welcher die Steigung der Geraden angibt, ausgewiesen (vgl. Field, 2009, S. 199 ff.). Zusätzlich zu den Angaben im Text werden im Anhang die voll-

ständigen Ergebnistabellen, welche in SPSS ausgegeben werden, abgebildet. Insgesamt werden in SPSS folgende drei Tabellen erstellt. In den Tabellen wird u.a. der Korrelationskoeffizient ohne eine null vor dem Komma ausgegeben (z.B. ,418). Dies entspricht der Schreibweise in der englischsprachigen Literatur (vgl. Field, 2009, S. 193).

In der ersten Tabelle wird das Modell zusammengefasst. So wird in der ersten Spalte der Korrelationskoeffizient r und das R^2 ausgegeben. Insgesamt korrelieren die beiden Variablen miteinander und der Zugang zu Grundstücken kann zu 17,5% durch die Variable Zugang zu Kapital erklärt werden. Die verbleibenden 82,5% werden durch andere Variablen erklärt, welche im Modell nicht berücksichtigt wurden.

Modellzusammenfassung				
Modell	r	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,418 ^a	,175	,172	2,160

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

In der folgenden Tabelle werden die Quadratsummen für unser Modell ($SS_R=1668,0$), für das einfachste Modell ($SS_T=1376,3$) und die Differenz aus beiden Quadratsummen ($SS_M=291,7$) abgebildet. Zusätzlich wird das Ergebnis eines F-Tests ausgewiesen. Im Rahmen des F-Tests wird das Modell mit den Fehlern im Modell verglichen. Hierfür werden die Mittel der Quadrate ($SS_M/df=MS_M$ und $SS_R/df=MS_R$) bestimmt. Die Freiheitsgrade (df) für SS_M sind dabei identisch mit der Anzahl der unabhängigen Variablen, die im Rahmen der Regressionsanalyse untersucht wurden. Die Freiheitsgrade für SS_T hingegen werden von der Anzahl der Datensätze abzüglich der Anzahl der unabhängigen Variablen gebildet. Der F-Wert wird durch die Division aus MS_M und MS_R ermittelt. Dabei gibt der Wert an, um wie viel das Modell die Vorhersage des Ergebnisses im Vergleich zu dem Maß an Ungenauigkeit verbessert hat. Insgesamt sollte der F-Wert also möglichst groß sein (>1). (Vgl. Field, 2009, S. 202 ff.)

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	291,698	1	291,698	62,523	,000 ^a
Nicht standardisierte Residuen	1376,302	295	4,665		
Gesamt	1668,000	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

In der nachfolgenden Tabelle werden die Ergebnisse eines t-Tests im Rahmen der Regressionsanalyse angezeigt. In der zweiten Spalte mit der Überschrift Regressionskoeffizient B wird als erstes der B_0 -Wert (1,841) angegeben. In der Zeile darunter wird der B_1 -Wert, also die Steigung der Geraden, ausgewiesen. Mit Hilfe eines t-Tests (siehe Anhang 21, S. 321 ff.) wird die Nullhypothese untersucht, dass der $B_1=0$ ist, also die Gerade keine Steigung aufweist (vgl. Field, 2009, S. 204). In dem vorliegenden Beispiel ist das Ergebnis hoch signifikant ($p<0,001$), weswegen davon ausgegangen werden kann, dass $B_1 \neq 0$ ist.

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	1,841	,339		5,427	,000
Es ist einfach für mich Kapital für ein Autohaus bereitzustellen	,478	,060	,418	7,907	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Anhang 21: Erläuterung zum t-Test

Mit Hilfe eines t-Tests können die Mittelwerte einer Variablen von zwei Gruppen miteinander verglichen werden. So wird beispielsweise im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht, ob Investoren, deren Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war (siehe Frage 14 = Ja, S. 314) bessere Netzwerke zur lokalen und zur nationalen Regierung haben (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312) als Investoren, welche ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben (siehe Frage 14 = Nein, S. 314).

Dabei können im Allgemeinen zwei Arten von Tests unterschieden werden: t-Tests für unabhängige und t-Tests für verbundene Stichproben. Der t-Test für unabhängige Stichproben wird genutzt, wenn Mittelwerte von zwei unterschiedlichen Gruppen miteinander verglichen werden (siehe o.g. Beispiel). Wenn hingegen zwei Variablen unter allen Probanden erhoben wurden und die Mittelwerte verglichen werden sollen, so wird der t-Test für abhängige Variablen benutzt (vgl. Field, 2009, S. 325). Die nachfolgende Ausführung bezieht sich ausschließlich auf die Durchführung eines t-Tests für unabhängige Stichproben.

Für beide Gruppen wird der jeweilige Mittelwert in Bezug auf eine Variable errechnet. Im Rahmen eines t-Tests soll die so genannte Nullhypothese überprüft werden. Diese lautet, dass die beiden miteinander verglichenen Gruppen in Bezug auf die Mittelwerte einer Variablen keinen Unterschied aufweisen. Würde kein Unterschied zwischen den Mittelwerten der beiden Gruppen festgestellt werden können, so wäre die Nullhypothese wahr. Um zu bestimmen, ob die Mittelwerte gleich sind, wird in einem ersten Schritt der Standardfehler ermittelt. Dabei errechnet sich der Standardfehler aus der Division der Standardabweichung (s) durch die Wurzel aus der Anzahl der Probanden je Gruppe (vgl. Field, 2009, S. 335). Je kleiner der Standardfehler ist, desto mehr Stichproben haben den gleichen oder einen ähnlich hohen Mittelwert. Ist der Standardfehler hoch, so kann angenommen werden, dass die Mittelwerte der Stichproben stark vom gesamten Mittelwert abweichen. Sollte dies der Fall sein, so wäre die Nullhypothese abzulehnen (vgl. Field, 2009, S. 325).

Im Rahmen der durchgeführten Studie „Franchise Attractiveness“ wurden t-Tests bei unabhängigen Stichproben für verschiedene Fragestellungen genutzt. Ein Beispiel dafür ist die o.g. Fragestellung. Die Ergebnisse werden dabei im Rahmen der schriftlichen Darstellung wie folgt präsentiert. Neben der Anzahl an Probanden je Gruppe (n) werden die Mittelwerte (Mw) für beide Gruppen angegeben. Zusätzlich wird angegeben, ob das Ergebnis signifikant ($p < 0,05$) oder gar hochsignifikant ($p < 0,001$) ist. Im Anhang werden die ausführlichen Ergebnisse aus SPSS dargestellt. Hierbei werden zusätzlich der Standardfehler des Mittelwertes, die Freiheitsgrade (df) und der t-Wert ausgewiesen. Die Freiheitsgrade werden durch die Subtraktion der Anzahl aller Teilnehmer mit 2 errechnet (siehe eine ausführliche Erläuterung der Freiheitsgrade in Field, 2009, S. 37). Die Ermittlung des t Werts, also der Vergleich des Modells mit dem Fehler, wird bei unabhängigen Stichproben wie folgt ermittelt (vgl. Field, 2009, S. 335):

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

Für Stichproben mit unterschiedlich vielen Probanden werden die Varianzen der Gruppen noch durch die Anzahl der Probanden gewichtet (vgl. Field, 2009, S. 336). Kurz gesagt, wird der t-Wert anhand der Division der mittleren Differenz durch den Standardfehler der Differenz errechnet. Die Ergebnistabellen im Anhang lesen sich dabei wie folgt. Die Erläuterung erfolgt in Anlehnung an Field (2009, S. 339 f.).

Insgesamt werden bei einem t-Test zwei Tabellen in SPSS produziert. In der ersten Tabelle werden die Anzahl der Datensätze je Gruppe (n) und die jeweiligen Mittelwerte der Gruppen in Bezug auf die Variable Wichtigkeit des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben dargestellt (vgl. Field, 2009, S. 339). Wie der Tabelle entnommen werden kann, wird für Investoren, deren Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war, eine Wichtigkeit von 0,186 ermittelt, bei den Investoren, die ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben, liegt diese bei 0,206. Die Wichtigkeiten als Prozentzahlen ergeben sich durch die Multiplikation mit 100. Zusätzlich werden die Standardabweichung und der Standardfehler des Mittelwertes in der ersten Tabelle ausgewiesen.

War Ihr Unternehmen bevor Sie im Automobil- handel investiert haben ein Staatsunternehmen?		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit des Merkmals	Ja	90	,186389	,0635850	,0067024
Arbeitsprozessvorgaben	Nein	202	,205649	,0705805	,0049660

In der zweiten Tabelle werden die Testergebnisse in zwei Zeilen ausgewiesen. Im Rahmen parametrischer Tests wird davon ausgegangen, dass die Varianzen der beiden untersuchten Gruppen identisch sind. Zur Überprüfung dieser Annahme wird der Levene-Test durchgeführt. Ist das Ergebnis des Levene-Test signifikant ($p < 0,05$), so kann davon ausgegangen werden, dass eine Varianzungleichheit vorliegt. Ist der Test hingegen nicht signifikant, so kann eine Varianzgleichheit angenommen werden. Sollte der Test signifikant sein, so werden die Ergebnisse der zweiten Zeile für die Analyse genutzt. Der t-Wert wird dabei wie oben erläutert anhand der Division der mittleren Differenz durch den Standardfehler der Differenz errechnet. Ob der t-Test signifikant ist, kann der Spalte Sig. (2-seitig) entnommen werden. (Field, 2009, S. 340)

Test bei unabhängigen Stichproben										
		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
									Untere	Obere
Wichtigkeit des Merkmals Ar- beitsprozess- vorgaben	Varianzen sind gleich	,353	,553	-2,218	290	,027	-,0192596	,0086825	-,036348	-,002170
	Varianzen sind nicht gleich			-2,309	188,39	,022	-,0192596	,0083417	-,035714	-,002804

In dem vorliegenden Beispiel konnte ein signifikanter Unterschied zwischen den Investoren, deren Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war, und denjenigen, die ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben, in Bezug auf die Wichtigkeit der Investoren für das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben ermittelt werden (Mw=18,64%, n=90, bzw. Mw=20,57, n=202).

Anhang 22: Erläuterung zur Varianzanalyse

Mit Hilfe einer Varianzanalyse, auch ANOVA – Analysis of Variance – genannt, können, im Gegensatz zum t-Test, bei dem nur Werte zweier Gruppen verglichen werden können, die Mittelwerte mehrerer Gruppen gleichzeitig miteinander verglichen werden. Im Rahmen der Varianzanalyse wird die Nullhypothese untersucht, also ob alle Mittelwerte gleich sind (vgl. Field, 2009, S. 349). Innerhalb der durchgeführten Studie „Franchise Attractiveness“ kommt die Varianzanalyse bei verschiedenen Fragestellungen zum Einsatz. So werden beispielsweise Investorengruppen, differenziert nach ihren Tätigkeitsbereichen (siehe Frage 8.1-8.3, S. 313, lokal, regional oder national), in Bezug auf ihre Netzwerke zur lokalen und zur nationalen Regierung hin untersucht.

Bei der oben bereits erwähnten Überprüfung der Nullhypothese liefert die Varianzanalyse ausschließlich ein Gesamtergebnis für alle Gruppen. Ob die Mittelwerte zwischen den einzelnen Gruppen jeweils gleich oder ungleich sind, kann mit Hilfe einer Varianzanalyse nicht festgestellt werden (vgl. Field, 2009, S. 349). Um nun herauszufinden, welche Mittelwerte signifikant voneinander abweichen, werden im Rahmen einer Varianzanalyse so genannte post-hoc-Tests durchgeführt (Ausführlich zu post-hoc-Tests siehe Field, 2009, S. 372 ff.). Ergibt beispielsweise die Varianzanalyse eine Varianzgleichheit, so wird der post-hoc-Test nach Tamhane durchgeführt um Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen näher zu untersuchen. Ist der Test nicht signifikant, so wird der Scheffé Test angewandt. Im Rahmen einer Varianzanalyse werden in SPSS verschiedene Ergebnistabellen erstellt.

In der ersten Tabelle werden die deskriptiven Ergebnisse der Varianzanalyse abgebildet. Hierzu gehören die Mittelwerte, die Standardabweichung und der Standardfehler. Zusätzlich wird das 95%-Konfidenzintervall für die Mittelwerte (was bedeutet, dass die Mittelwerte höchstwahrscheinlich zwischen der angegebenen Unter- und Obergrenze liegen) sowie die niedrigsten und höchsten Bewertungen je Gruppe dargestellt. (Vgl. Field, 2009, S. 381 f.)

ONEWAY deskriptive Statistiken

Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung

	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Lokal	194	7,12	1,059	,076	6,97	7,27	4	8
Regional	67	7,22	,794	,097	7,03	7,42	5	8
National	27	7,48	,802	,154	7,16	7,80	5	8
Gesamt	288	7,18	,984	,058	7,06	7,29	4	8

Die zweite Tabelle fasst das Ergebnis des Levene-Tests zur Überprüfung der Varianzgleichheit zusammen. Im Rahmen des Tests wird die Nullhypothese überprüft, die besagt, dass die Varianzen der Gruppen gleich sind. Ist der Test also signifikant ($p < 0,05$), so kann angenommen werden, dass die Varianzen unterschiedlich sind. Zur Anwendung der Varianzanalyse wird allerdings eine Varianzgleichheit vorausgesetzt. (Vgl. Field, 2009, S. 382)

Test der Homogenität der Varianzen

Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
4,499	2	285	,012

Die nachfolgende Tabelle gibt die Ergebnisse des F-Tests an. Siehe hierzu die Erläuterung in Anhang 20 (S. 317 ff.).

ONEWAY ANOVA

Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,313	2	1,657	1,719	,181
Innerhalb der Gruppen	274,656	285	,964		
Gesamt	277,969	287			

Wie aus der Levene-Statistik hervorgeht, ist die Voraussetzung Varianzengleichheit nicht gegeben. Aus diesem Grund können die Ergebnisse aus dem oben dargestellten F-Test nicht genutzt werden. Zur Ermittlung der Signifikanz werden deswegen jeweils ein F-Test nach Welch und einer nach Brown-Forsythe durchgeführt, welche bei Varianzungleichheit genutzt werden können (vgl. Field, 2009, S. 384). Beide F-Tests zeigen an, dass der Unterschied zwischen den Gruppen nicht signifikant ist.

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	2,245	2	72,135	,113
Brown-Forsythe	2,311	2	118,491	,104

a. Asymptotisch F-verteilt

Wie eingangs erläutert wurde, sagen die bisherigen Ergebnisse aus, dass es einen Unterschied zwischen den Gruppen in Bezug auf die Variable Netzwerke zur lokalen Regierung gibt. Um zu ermitteln, ob diese Unterschiede zwischen allen drei Gruppen bestehen und signifikant sind oder ob nur Unterschiede zwischen zwei der drei Gruppen bestehen, werden alle Kombinationen der drei Gruppen miteinander verglichen (lokal tätig mit regional tätig; lokal tätig mit national tätig, national tätig mit regional tätig). Hierfür werden post-hoc-Tests durchgeführt. Hat der Test auf Varianzengleichheit beispielsweise ergeben, dass die Varianzen gleich sind, so liefern die Ergebnisse des Scheffé-Tests Antworten darauf, welche Mittelwerte von welchen Gruppen signifikant unterschiedlich sind. Sollte der Levene-Test hingegen ergeben haben, dass die Varianzen nicht gleich sind, so müssen die Ergebnisse nach Tamhane genutzt werden. (Vgl. Field, 2009, S. 378 und 382 ff.)

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable: Ich verfüge über gute Beziehungen zu meiner lokalen Regierung

	(I) Wo sind Sie mit Ihren Autohäusern vertreten?	(J) Wo sind Sie mit Ihren Autohäusern vertreten?	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
						Untergrenze	Obergrenze
Scheffé- Tests	Lokal	Regional	-,105	,139	,751	-,45	,24
		National	-,363	,202	,200	-,86	,13
	Regional	Lokal	,105	,139	,751	-,24	,45
		National	-,258	,224	,516	-,81	,29
	National	Lokal	,363	,202	,200	-,13	,86
		Regional	,258	,224	,516	-,29	,81
Tamhane	Lokal	Regional	-,105	,123	,778	-,40	,19
		National	-,363	,172	,119	-,79	,07
	Regional	Lokal	,105	,123	,778	-,19	,40
		National	-,258	,182	,416	-,71	,19
	National	Lokal	,363	,172	,119	-,07	,79
		Regional	,258	,182	,416	-,19	,71

Anhang 23: Einfluss der Unternehmensgröße auf die Netzwerke zur lokalen und nationalen Regierung

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse zweier Regressionsanalysen. Es wurde untersucht, inwiefern die Unternehmensgröße, gemessen an der Anzahl der verkauften Fahrzeuge (siehe Frage 18, S. 315), einen Einfluss auf die Netzwerke der Investoren zur lokalen und nationalen Regierung hat (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312. Ergebnisse zur nationalen Regierung siehe S. 330).

Zur lokalen Regierung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,016 ^a	,000	-,004	,970

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Fahrzeugverkäufe

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,057	1	,057	,061	,806 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	225,815	240	,941		
	Gesamt	225,872	241			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Fahrzeugverkäufe

b. Abhängige Variable: Netzwerke zur lokalen Regierung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	7,189	,066		109,472	,000
	Anzahl Fahrzeugverkäufe	3,49	,000	,016	,246	,806

a. Abhängige Variable: Netzwerke zur lokalen Regierung

Zur nationalen Regierung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,014 ^a	,000	-,004	2,159

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Fahrzeugverkäufe

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,208	1	,208	,045	,833 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1132,470	243	4,660		
	Gesamt	1132,678	244			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Fahrzeugverkäufe

b. Abhängige Variable: Netzwerke zur nationalen Regierung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	5,917	,145		40,760	,000
	Anzahl Fahrzeugverkäufe	6,65	,000	,014	,211	,833

a. Abhängige Variable: Netzwerke zur nationalen Regierung

Anhang 24: Unterschied zwischen den Netzwerken zur lokalen Regierung nach Tätigkeitsbereich der Investoren

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse der Varianzanalyse zur Ermittlung der Unterschiede zwischen lokal, regional und national tätigen Investoren (siehe Frage 8, S. 313) in Bezug auf ihre Netzwerke zur lokalen und nationalen Regierung (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312) Ergebnisse zur nationalen Regierung siehe S. 333f.

Zur lokalen Regierung:

ONEWAY deskriptive Statistiken

Netzwerke zur lokalen Regierung

Tätigkeitsbereich	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Lokal	194	7,12	1,059	,076	6,97	7,27	4	8
Regional	67	7,22	,794	,097	7,03	7,42	5	8
National	27	7,48	,802	,154	7,16	7,80	5	8
Gesamt	288	7,18	,984	,058	7,06	7,29	4	8

Test der Homogenität der Varianzen

Netzwerke zur lokalen Regierung

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
4,499	2	285	,012

ONEWAY ANOVA

Netzwerke zur lokalen Regierung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,313	2	1,657	1,719	,181
Innerhalb der Gruppen	274,656	285	,964		
Gesamt	277,969	287			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Netzwerke zur lokalen Regierung

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	2,245	2	72,135	,113
Brown-Forsythe	2,311	2	118,491	,104

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable: Netzwerke zur lokalen Regierung

			Mittlere Differenz (I- J)	Standard- fehler	Signifi- kanz	95%-Konfidenzintervall	
						Unter- grenze	Ober- grenze
(I) Tätigkeitsbereich	(J) Tätigkeitsbereich						
Scheffé-Test	Lokal	Regional	-,105	,139	,751	-,45	,24
		National	-,363	,202	,200	-,86	,13
	Regional	Lokal	,105	,139	,751	-,24	,45
		National	-,258	,224	,516	-,81	,29
	National	Lokal	,363	,202	,200	-,13	,86
		Regional	,258	,224	,516	-,29	,81
Tamhane	Lokal	Regional	-,105	,123	,778	-,40	,19
		National	-,363	,172	,119	-,79	,07
	Regional	Lokal	,105	,123	,778	-,19	,40
		National	-,258	,182	,416	-,71	,19
	National	Lokal	,363	,172	,119	-,07	,79
		Regional	,258	,182	,416	-,19	,71

Zur nationalen Regierung:

ONEWAY deskriptive Statistiken

Ich verfüge über sehr gute Beziehungen zur chinesischen Regierung

	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
Lokal	200	5,89	2,215	,157	5,58	6,19	1	8
Regional	67	6,12	1,911	,233	5,65	6,59	1	8
National	27	6,15	2,107	,405	5,31	6,98	1	8
Gesamt	294	5,96	2,136	,125	5,72	6,21	1	8

Test der Homogenität der Varianzen

Netzwerke zur nationalen Regierung

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
2,354	2	291	,097

ONEWAY ANOVA

Netzwerke zur nationalen Regierung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	3,781	2	1,891	,413	,662
Innerhalb der Gruppen	1332,807	291	4,580		
Gesamt	1336,588	293			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Netzwerke zur nationalen Regierung

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	,443	2	66,420	,644
Brown-Forsythe	,449	2	93,543	,640

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable: Netzwerke zur nationalen Regierung

		(J) Tätig-	Mittlere			95%-Konfidenzintervall	
(I) Tätigkeitsbe-	reich	keitsbe-	Differenz	Standard-	Signifikanz	Untergrenze	Obergrenze
		reich	(I-J)	fehler			
Scheffé- Test	Lokal	Regional	-,234	,302	,740	-,98	,51
		National	-,263	,439	,836	-1,34	,82
	Regional	Lokal	,234	,302	,740	-,51	,98
		National	-,029	,488	,998	-1,23	1,17
	National	Lokal	,263	,439	,836	-,82	1,34
		Regional	,029	,488	,998	-1,17	1,23
Tamhane	Lokal	Regional	-,234	,281	,790	-,91	,45
		National	-,263	,435	,908	-1,35	,83
	Regional	Lokal	,234	,281	,790	-,45	,91
		National	-,029	,468	1,000	-1,19	1,13
	National	Lokal	,263	,435	,908	-,83	1,35
		Regional	,029	,468	1,000	-1,13	1,19

Anhang 25: Branchenzugehörigkeit (heute) und Netzwerke

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben. Untersucht wurde, wie die Investoren, welche heute in einer bestimmten Branche tätig sind (siehe Frage 12, S. 314; Gruppenvariable) sich von den verbleibenden Investoren, welche nicht in der genannten Branche tätig sind, in Bezug auf ihre Netzwerke zur lokalen (siehe Frage 7.14, S. 312) und zur nationalen Regierung (siehe Frage 7.15, S. 312) unterscheiden. Insgesamt wurden im Rahmen der Untersuchung keine signifikanten Unterschiede ermittelt.

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit Land- und Forstwirtschaft		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen	Nein	279	7,18	,965	,058
Regierung	Ja	5	7,80	,447	,200
Netzwerke zur nationalen	Nein	285	5,94	2,166	,128
Regierung	Ja	5	6,20	2,049	,917

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenz- intervall der Diffe- renz	
								Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	3,959	,048	-1,433	282	,153	-,621	,433	-1,473	,232
			-2,982	4,695	,033	-,621	,208	-1,167	-,075
Netzwerke zur nationalen Regierung	,000	,987	-,266	288	,790	-,260	,976	-2,181	1,662
			-,281	4,158	,792	-,260	,925	-2,791	2,272

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit Bergbau		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein	269	7,17	,963	,059
	Ja	15	7,47	,915	,236
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein	275	5,91	2,183	,132
	Ja	15	6,53	1,642	,424

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
										Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen gleich	sind	,367	,545	-1,145	282	,253	-,292	,255	-,794	,210
	Varianzen nicht gleich	sind			-1,199	15,780	,248	-,292	,244	-,809	,225
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen gleich	sind	2,131	,145	-1,084	288	,279	-,621	,573	-1,748	,507
	Varianzen nicht gleich	sind			-1,398	16,823	,180	-,621	,444	-1,558	,317

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit verarbeitendes Gewerbe			n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Netzwerke zur lokalen Re- gierung	Nein		260	7,20	,971	,060
	Ja		24	7,04	,859	,175
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein		266	5,93	2,181	,134
	Ja		24	6,08	1,954	,399

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz		
								Untere	Obere	
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	,531	,467	,790	282	,430	,162	,205	-,242	,566	
			,875	28,715	,389	,162	,185	-,217	,541	
Netzwerke zur nationalen Regierung	1,002	,318	-,327	288	,744	-,151	,461	-1,059	,757	
			-,359	28,430	,722	-,151	,421	-1,012	,710	

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit Baugewerbe		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein	273	7,18	,969	,059
	Ja	11	7,55	,688	,207
Netzwerke zur nationalen Re- gierung	Nein	278	5,95	2,176	,131
	Ja	12	5,92	1,832	,529

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Diffe- renz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	1,866	,173	-1,251	282	,212	-,370	,295	-,951	,212
	Varianzen sind nicht gleich			-1,716	11,663	,113	-,370	,215	-,841	,101
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,732	,393	,046	288	,963	,029	,638	-1,227	1,285
	Varianzen sind nicht gleich			,054	12,379	,958	,029	,545	-1,153	1,212

Gruppenstatistiken

		Branchenzugehörigkeit Grundstücks- und Wohnungswesen	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	Nein		245	7,20	,965	,062
	Ja		39	7,13	,951	,152
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein		248	5,96	2,182	,139
	Ja		42	5,86	2,055	,317

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen sind gleich	,008	,931	,432	282	,666	,072	,166	-,255	,399
	Varianzen sind nicht gleich			,437	51,265	,664	,072	,164	-,258	,402
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,854	,356	,284	288	,777	,103	,361	-,608	,813
	Varianzen sind nicht gleich			,296	57,796	,768	,103	,346	-,590	,795

Gruppenstatistiken

		Branchenzugehörigkeit Handel	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein		185	7,21	,958	,070
	Ja		99	7,15	,973	,098
Netzwerke zur nationalen Re- gierung	Nein		188	5,97	2,139	,156
	Ja		102	5,90	2,209	,219

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen sind gleich	,041	,840	,494	282	,621	,059	,120	-,177	,295
	Varianzen sind nicht gleich			,492	197,71	,623	,059	,120	-,178	,297
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,692	,406	,248	288	,804	,066	,266	-,458	,590
	Varianzen sind nicht gleich			,246	201,69	,806	,066	,269	-,464	,596

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit Logistik		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein	250	7,17	,975	,062
	Ja	34	7,35	,849	,146
Netzwerke zur nationalen Re- gierung	Nein	256	5,94	2,159	,135
	Ja	34	6,00	2,202	,378

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen sind gleich	,706	,402	-1,052	282	,294	-,185	,176	-,531	,161
	Varianzen sind nicht gleich			-1,170	45,731	,248	-,185	,158	-,503	,133
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,046	,831	-,158	288	,874	-,063	,395	-,840	,715
	Varianzen sind nicht gleich			-,156	41,880	,877	-,063	,401	-,872	,747

Gruppenstatistiken

Keine andere Branche		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein	207	7,24	,923	,064
	Ja	77	7,06	1,056	,120
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein	212	5,91	2,194	,151
	Ja	78	6,04	2,079	,235

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	1,130	,289	1,340	282	,181	,172	,128	-,081	,424
	Varianzen sind nicht gleich			1,260	121,723	,210	,172	,136	-,098	,442
Netzwerke zur nationa- len Regierung	Varianzen sind gleich	1,044	,308	-,447	288	,655	-,128	,287	-,692	,436
	Varianzen sind nicht gleich			-,458	144,156	,647	-,128	,280	-,681	,424

Gruppenstatistiken

Branchenzugehörigkeit andere Branche		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Nein	264	7,20	,967	,059
	Ja	20	7,10	,912	,204
Netzwerke zur nationalen Re- gierung	Nein	270	5,95	2,170	,132
	Ja	20	5,90	2,075	,464

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen sind gleich	,447	,505	,434	282	,665	,097	,223	-,343	,537
	Varianzen sind nicht gleich			,457	22,361	,652	,097	,212	-,343	,537
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,193	,661	,096	288	,924	,048	,502	-,939	1,035
	Varianzen sind nicht gleich			,100	22,195	,921	,048	,482	-,952	1,048

Anhang 26: Branchenzugehörigkeit vor der Investition in den Vertragshandel und Netzwerke

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Ergebnisse eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben. Untersucht wurde, wie die Investoren, welche vor der Investition in den Automobilhandel in einer bestimmten Branche tätig waren (siehe Frage 11, S. 314), sich von den verbleibenden Investoren, welche nicht in der genannten Branche tätig waren, in Bezug auf ihre Netzwerke zur lokalen und zur nationalen Regierung (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312) unterscheiden. Bei keiner der Gruppen wurden signifikante Unterschiede ermittelt. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass die untersuchten Gruppen (tätig und nicht tätig in einer Branche) ungleich groß sind. Eine Verteilung der Investoren nach ihrer Branchenzugehörigkeit kann der Abbildung 39 (S. 176) entnommen werden. Die Ergebnisse zur Land- und Forstwirtschaft können auf Seite 346, zum Bergbau auf Seite 347, zum verarbeitenden Gewerbe auf Seite 348, zum Baugewerbe auf Seite 349, zum Wohnungs- und Grundstückswesen auf Seite 350, zum Handel auf Seite 351, zur Logistik auf Seite 352, zu „keiner anderen Branche“ auf Seite 353 und zu „andere Branche“ auf Seite 354 entnommen werden.

Land- und Forstwirtschaft:

Gruppenstatistiken

Land- und Forstwirtschaft	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Nein	252	7,12	,984	,062
Regierung Ja	10	7,30	1,337	,423
Netzwerke zur nationalen Nein	258	5,91	2,129	,133
Regierung Ja	10	6,70	1,829	,578

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	,872	,351	-,550	260	,583	-,177	,322	-,811	,457
	Varianzen sind nicht gleich			-,414	9,391	,688	-,177	,427	-1,138	,784
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,577	,448	-1,155	266	,249	-,789	,683	-2,134	,556
	Varianzen sind nicht gleich			-1,330	9,969	,213	-,789	,593	-2,112	,533

Bergbau:

Gruppenstatistiken

Bergbau	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	237	7,11	,991	,064
Regie- Nein	25	7,28	1,061	,212
Ja	243	5,88	2,131	,137
Netzwerke zur nationalen Regierung	25	6,48	1,982	,396
Regie- Nein				
Ja				

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfiden- zintervall der Differenz	
										Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen gleich	sind	,218	,641	-,791	260	,429	-,166	,210	-,579	,247
	Varianzen nicht gleich	sind			-,749	28,59	,460	-,166	,222	-,620	,288
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen gleich	sind	,455	,501	-1,338	266	,182	-,595	,445	-1,47	,281
	Varianzen nicht gleich	sind			-1,420	30,008	,166	-,595	,419	-1,45	,261

Verarbeitendes Gewerbe:

Gruppenstatistiken

Verarbeitendes Gewerbe	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Registrierung	236	7,14	1,007	,066
Ja	26	7,04	,916	,180
Netzwerke zur nationalen Registrierung	241	5,99	2,084	,134
Ja	27	5,48	2,424	,466

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit							
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz		
								Untere	Obere	
Netzwerke zur lokalen Registrierung	,506	,477	,491	260	,624	,101	,206	-,305	,508	
			,530	32,048	,600	,101	,191	-,288	,491	
Netzwerke zur nationalen Regierung	1,517	,219	1,186	266	,237	,510	,430	-,337	1,357	
			1,051	30,461	,301	,510	,485	-,480	1,501	

Baugewerbe:

Gruppenstatistiken

Baugewerbe	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	231	7,13	,997	,066
Ja	31	7,10	1,012	,182
Netzwerke zur nationalen Regierung	236	5,96	2,148	,140
Ja	32	5,78	1,930	,341

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regie- rung	Varianzen sind gleich	,000	,991	,196	260	,845	,037	,191	-,339	,414
	Varianzen sind nicht gleich			,194	38,252	,847	,037	,193	-,354	,428
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,034	,853	,451	266	,652	,181	,400	-,607	,968
	Varianzen sind nicht gleich			,490	42,135	,627	,181	,369	-,563	,925

Grundstücks- und Wohnungswesen:

Gruppenstatistiken

Grundstücks- und Wohnungswesen	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	182	7,18	,983	,073
Ja	80	7,01	1,025	,115
Netzwerke zur nationalen Regierung	186	6,09	2,087	,153
Ja	82	5,60	2,171	,240

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	,138	,711	1,263	260	,208	,169	,134	-,094	,432
	Varianzen sind nicht gleich			1,243	145,467	,216	,169	,136	-,100	,437
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	1,553	,214	1,763	266	,079	,494	,280	-,058	1,045
	Varianzen sind nicht gleich			1,736	149,556	,085	,494	,284	-,068	1,056

Handel:

Gruppenstatistiken

Handel	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung Nein	166	7,12	1,002	,078
Ja	96	7,15	,995	,102
Netzwerke zur nationalen Regierung Nein	170	5,97	2,161	,166
Ja	98	5,89	2,060	,208

Test bei unabhängigen Stichproben

	Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
	F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
								Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	,550	,459	-,198	260	,843	-,025	,128	-,278	,227
			-,198	199,629	,843	-,025	,128	-,277	,227
Netzwerke zur nationalen Regierung	,318	,573	,307	266	,759	,083	,269	-,448	,613
			,311	210,421	,756	,083	,266	-,442	,607

Logistik:

Gruppenstatistiken

Logistik		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	Nein	220	7,13	,976	,066
	Ja	42	7,14	1,117	,172
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein	226	5,93	2,151	,143
	Ja	42	6,00	1,975	,305

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	1,014	,315	-,093	260	,926	-,016	,168	-,347	,316
	Varianzen sind nicht gleich			-,084	53,602	,933	-,016	,184	-,385	,354
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,076	,784	-,198	266	,843	-,071	,357	-,774	,632
	Varianzen sind nicht gleich			-,210	60,519	,834	-,071	,337	-,744	,603

Keine andere Branche:

Gruppenstatistiken

Keine andere Branche		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	Nein	195	7,14	,993	,071
	Ja	67	7,10	1,017	,124
Netzwerke zur nationalen Regierung	Nein	199	5,95	2,057	,146
	Ja	69	5,91	2,312	,278

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	1,164	,282	,240	260	,810	,034	,141	-,245	,313
	Varianzen sind nicht gleich			,237	112,212	,813	,034	,143	-,250	,318
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	,810	,369	,124	266	,902	,037	,297	-,548	,621
	Varianzen sind nicht gleich			,117	107,651	,907	,037	,314	-,586	,660

Andere Branche:

Gruppenstatistiken

Andere Branche	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regierung	228	7,16	,991	,066
Ja	34	6,91	1,026	,176
Netzwerke zur nationalen Regierung	233	5,89	2,174	,142
Ja	35	6,26	1,721	,291

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	,009	,926	1,369	260	,172	,251	,183	-,110	,611
	Varianzen sind nicht gleich			1,334	42,704	,189	,251	,188	-,128	,629
Netzwerke zur nationalen Regierung	Varianzen sind gleich	2,986	,085	-,948	266	,344	-,364	,385	-1,122	,393
	Varianzen sind nicht gleich			- 1,125	51,817	,266	-,364	,324	-1,014	,286

Anhang 27: Unterschiede in den Netzwerken von ehemaligen Staats- und privatwirtschaftlichen Unternehmen

Nachfolgend die Ergebnisse eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben zwischen Investoren, deren Unternehmen früher ein Staatsunternehmen war, und den Investoren, welche ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben (siehe Frage 14, S. 314), in Bezug auf ihre Netzwerke zur lokalen und zur nationalen Regierung (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312).

Gruppenstatistiken

War Ihr Unternehmen, bevor Sie im Automobil- handel investiert haben ein Staatsunternehmen	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Netzwerke zur lokalen Regie- Ja rung	89	7,25	,933	,099
Nein	197	7,14	1,005	,072
Netzwerke zur nationalen Ja Regierung	90	5,61	2,434	,257
Nein	201	6,15	1,949	,137

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Netzwerke zur lokalen Regierung	Varianzen sind gleich	,863	,354	,837	284	,404	,105	,126	-,142	,352
	Varianzen sind nicht gleich			,861	182,057	,391	,105	,122	-,136	,346
Netzwerke zur nationa- len Regierung	Varianzen sind gleich	9,093	,003	-2,011	289	,045	-,538	,268	-1,065	-,011
	Varianzen sind nicht gleich			-1,849	142,196	,067	-,538	,291	-1,114	,037

Anhang 28: Unterschiede zwischen Investoren mit über- bzw. unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen und zur nationalen Regierung in Bezug auf ihre Erwartungen

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse von t-Tests. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, wie sich Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen oder zur nationalen Regierung (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312. Ergebnisse zur nationalen Regierung auf S. 359 f.) in Bezug auf ihre Erwartungen in die Zukunft (siehe Frage 7.1: Renditeerwartungen, Frage 7.3: Risikoerwartung, Frage 7.4: Erwartungen in steigende Grundstückspreise und Frage 7.8: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung, S. 312) unterscheiden. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Statistiken

		Netzwerke zur lokalen Regierung	Netzwerke zur nationalen Regierung
n	Gültig	291	297
	Fehlend	7	1
	Mittelwert	7,18	5,95

Lokale Regierung:

Gruppenstatistiken

	Netzwerke zur lokalen Regierung	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung	>= 7	142	6,60	1,676	,141
	< 7	147	5,71	1,518	,125
Risikoerwartung	>= 7	142	3,97	2,337	,196
	< 7	148	3,55	1,651	,136
Renditeerwartung	>= 7	142	5,02	2,640	,222
	< 7	148	4,47	2,088	,172
Erwartungen in steigende Grundstückspreise	>= 7	140	5,59	2,175	,184
	< 7	148	4,98	1,716	,141

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Diffe- renz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Erwartungen in die wirtschaftli- che Entwicklung	Varianzen sind gleich	,773	,380	4,740	287	,000	,891	,188	,521	1,261
	Varianzen sind nicht gleich			4,732	281,988	,000	,891	,188	,520	1,262
Risikoerwartung	Varianzen sind gleich	20,194	,000	1,793	288	,074	,425	,237	-,042	,891
	Varianzen sind nicht gleich			1,780	252,787	,076	,425	,238	-,045	,894
Renditeerwar- tung	Varianzen sind gleich	20,528	,000	1,965	288	,050	,548	,279	-,001	1,097
	Varianzen sind nicht gleich			1,956	268,316	,052	,548	,280	-,004	1,100
Erwartungen in steigende Grundstücks- preise	Varianzen sind gleich	17,366	,000	2,663	286	,008	,613	,230	,160	1,066
	Varianzen sind nicht gleich			2,646	264,240	,009	,613	,232	,157	1,069

Nationale Regierung:

Gruppenstatistiken

Netzwerke zur nationalen Regierung		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Erwartungen in die wirt- schaftliche Entwicklung	>= 6	199	6,47	1,487	,105
	< 6	97	5,38	1,805	,183
Risikoerwartung	>= 6	199	3,85	2,086	,148
	< 6	97	3,54	1,871	,190
Renditeerwartung	>= 6	199	5,01	2,384	,169
	< 6	97	4,07	2,297	,233
Erwartungen in steigende Grundstückspreise	>= 6	197	5,36	1,991	,142
	< 6	97	5,03	1,934	,196

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung	Varianzen sind gleich	8,061	,005	5,489	294	,000	1,086	,198	,697	1,475
	Varianzen sind nicht gleich			5,136	161,39	,000	1,086	,211	,668	1,503
Risikoerwartung	Varianzen sind gleich	1,614	,205	1,253	294	,211	,313	,250	-,179	,805
	Varianzen sind nicht gleich			1,301	210,13	,195	,313	,241	-,161	,788
Renditeerwartung	Varianzen sind gleich	,822	,365	3,198	294	,002	,933	,292	,359	1,507
	Varianzen sind nicht gleich			3,239	196,92	,001	,933	,288	,365	1,501
Erwartungen in steigende Grundstückspreise	Varianzen sind gleich	,074	,785	1,326	292	,186	,324	,245	-,157	,806
	Varianzen sind nicht gleich			1,339	196,23	,182	,324	,242	-,153	,802

Anhang 29: Faktor „official centered“ Netzwerke

Im Rahmen der Studie wurde der Einfluss der official centered Netzwerke beispielsweise auf den Zugang des Investors zu Ressourcen untersucht. Dabei wurden die official centered Netzwerke durch zwei Variablen operationalisiert, nämlich Netzwerke zur lokalen Regierung und Netzwerke zur nationalen Regierung (siehe Fragen 7.14 und 7.15, S. 312). Diese wurden mit Hilfe der Faktorenanalyse zu einem Faktor zusammengeführt. Die nachfolgenden Tabellen zeigen, welche Variablen in die Faktoren eingeflossen sind, welche Ladung die einzelnen Variablen haben und wie hoch der Anteil der erklärten Varianz ist. Siehe ausführlich hierzu Field (2009, S. 627 ff.).

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Netzwerke zur lokalen Regierung	1,000	,701
Netzwerke zur nationalen Regierung	1,000	,701

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,403	70,132	70,132	1,403	70,132	70,132
2	,597	29,868	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Komponentenmatrix^a

	Komponente
	1
Netzwerke zur lokalen Regierung	,837
Netzwerke zur nationalen Regierung	,837

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 1 Komponente extrahiert

Anhang 30: Einfluss des Faktors official centered Netzwerke auf die Erwartungen der Investoren.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen. Untersucht wurde, welchen Einfluss der aus den Variablen Netzwerke zur nationalen Regierung und Netzwerke zur lokalen Regierung gebildete Faktor (siehe Anhang 29, S. 361) auf die Erwartungen der Investoren in die Zukunft hat (siehe Frage 7.1, S. 312: Renditeerwartungen, Frage 7.3, S. 312: Risikoerwartung, Ergebnisse auf S. 363, Frage 7.4, S. 312: Erwartungen in steigende Grundstückspreise, Ergebnisse auf S. 364, und Frage 7.8: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung, Ergebnisse auf S. 365).

Einfluss auf die Renditeerwartungen:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,211 ^a	,044	,041	2,346

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	75,557	1	75,557	13,729	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1623,541	295	5,504		
	Gesamt	1699,098	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Renditeerwartung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	4,712	,136		34,617	,000
	Official centered Netzwerke	,505	,136	,211	3,705	,000

a. Abhängige Variable: Renditeerwartung

Einfluss auf die Risikoerwartungen:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,111 ^a	,012	,009	2,008

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	14,731	1	14,731	3,654	,057 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1189,330	295	4,032		
	Gesamt	1204,061	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Risikoerwartung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,748	,117		32,171	,000
	Official centered Netzwerke	,223	,117	,111	1,912	,057

a. Abhängige Variable: Risikoerwartung

Einfluss auf die Erwartung in steigende Grundstückspreise:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,169 ^a	,028	,025	1,947

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	32,469	1	32,469	8,567	,004 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1110,467	293	3,790		
	Gesamt	1142,936	294			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Erwartungen in steigende Grundstückspreise

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	5,251	,113		46,325	,000
	Official centered Netzwerke	,333	,114	,169	2,927	,004

a. Abhängige Variable: Erwartungen in steigende Grundstückspreise

Einfluss auf die Erwartung in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,376 ^a	,141	,138	1,555

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	116,710	1	116,710	48,286	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	710,611	294	2,417		
	Gesamt	827,321	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	6,112	,090		67,640	,000
	Official centered Netzwerke	,629	,090	,376	6,949	,000

a. Abhängige Variable: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

Anhang 31: Zugang zu Ressourcen unterteilt nach Investoren mit über- bzw. unterdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen und zur nationalen Regierung

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse von t-Tests. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, wie sich Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlich guten Netzwerken zur lokalen oder zur nationalen Regierung (siehe Frage 7.14 und 7.15, S. 312. Ergebnisse zur nationalen Regierung auf S. 367 f.) in Bezug auf ihren Zugang zu Ressourcen (siehe Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken) unterscheiden. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Lokale Regierung:

Gruppenstatistiken

Netzwerke zur lokalen Regierung	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Zugang zu Kapital >= 7	142	5,89	2,169	,182
< 7	148	4,66	1,724	,142
Zugang zu Mitarbeitern >= 7	142	4,90	2,174	,182
< 7	148	4,46	1,505	,124
Zugang zu Grundstücken >= 7	142	4,91	2,625	,220
< 7	148	3,87	1,980	,163

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifikanz	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Zugang zu Kapital	Varianzen sind gleich	9,396	,002	5,366	288	,000	1,232	,230	,780	1,684
	Varianzen sind nicht gleich			5,341	268,977	,000	1,232	,231	,778	1,686
Zugang zu Mitarbeitern	Varianzen sind gleich	22,887	,000	2,020	288	,044	,442	,219	,011	,873
	Varianzen sind nicht gleich			2,005	249,748	,046	,442	,220	,008	,876
Zugang zu Grundstücken	Varianzen sind gleich	26,055	,000	3,807	288	,000	1,037	,272	,501	1,573
	Varianzen sind nicht gleich			3,785	262,068	,000	1,037	,274	,497	1,576

Nationale Regierung:

Gruppenstatistiken

Netzwerke zur nationalen Regierung		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Zugang zu Kapital	>= 6	199	5,55	1,976	,140
	< 6	97	4,55	2,121	,215
Zugang zu Mitarbeitern	>= 6	199	5,01	1,864	,132
	< 6	97	3,94	1,694	,172
Zugang zu Grundstücken	>= 6	199	4,57	2,481	,176
	< 6	97	3,85	2,078	,211

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Zugang zu Kapital	Varianzen sind gleich	1,414	,235	3,994	294	,000	1,001	,251	,508	1,495
	Varianzen sind nicht gleich			3,897	178,876	,000	1,001	,257	,494	1,508
Zugang zu Mitarbeitern	Varianzen sind gleich	,767	,382	4,781	294	,000	1,072	,224	,631	1,513
	Varianzen sind nicht gleich			4,941	207,635	,000	1,072	,217	,644	1,500
Zugang zu Grundstücken	Varianzen sind gleich	12,634	,000	2,492	294	,013	,728	,292	,153	1,302
	Varianzen sind nicht gleich			2,648	223,411	,009	,728	,275	,186	1,269

Anhang 32: Einfluss der official centered Netzwerke auf den Zugang zu Ressourcen

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen. Untersucht wurde, welchen Einfluss der Faktor official centered Netzwerke (siehe Anhang 29, S. 361) auf die Fähigkeit des Investors hat, Zusagen für ein Autohaus zu bekommen (siehe Frage 7.12, S. 312). Zusätzlich wird der Einfluss auf den Zugang des Investors zu Ressourcen untersucht (siehe Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Ergebnisse auf S. 370 f., Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern, Ergebnisse auf S. 372, und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken, Ergebnisse auf S. 373).

Einfluss auf Zusagen für ein Autohaus:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Herstellerzusagen

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,063 ^a	,004	,001	2,161

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	5,554	1	5,554	1,189	,276 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1372,663	294	4,669		
	Gesamt	1378,216	295			

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Herstellerzusagen

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,663	,126		29,166	,000
	official centered Netzwerke	,137	,126	,063	1,091	,276

a. Abhängige Variable: Herstellerzusagen

Einfluss auf Zugang zu Kapital:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Zugang zu Kapital

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,349 ^a	,122	,119	1,949

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	155,431	1	155,431	40,932	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1120,206	295	3,797		
	Gesamt	1275,636	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Zugang zu Kapital

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	5,215	,113		46,118	,000
	official centered Netzwerke	,725	,113	,349	6,398	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Kapital

Einfluss auf Zugang zu Mitarbeitern:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Zugang zu Mitarbeitern

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,255 ^a	,065	,062	1,814

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	67,718	1	67,718	20,568	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	971,252	295	3,292		
	Gesamt	1038,970	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Zugang zu Mitarbeitern

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	4,658	,105		44,243	,000
	official centered Netzwerke	,478	,105	,255	4,535	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Mitarbeitern

Einfluss auf Zusagen zu Grundstücken:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	official centered Netzwerke ^a	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,254 ^a	,064	,061	2,300

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	107,238	1	107,238	20,269	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1560,762	295	5,291		
	Gesamt	1668,000	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), official centered Netzwerke

b. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	4,336	,133		32,483	,000
	official centered Netzwerke	,602	,134	,254	4,502	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Anhang 33: Korrelationsanalyse zwischen unternehmens- und ressourcenbezogenen Eigenschaften

Zur Ermittlung des Einflusses verschiedener Eigenschaften der Investoren (siehe Frage 10, S. 313: Anzahl der Marken, Frage 18, S. 315: Anzahl an verkauften Fahrzeugen, Frage 9.1, S. 313: Anzahl der Autohäuser und Frage 16, S. 315: ROI) auf den Zugang zu Ressourcen (siehe Frage 7.12, S. 312: Herstellerzusagen, Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken) wurde zunächst eine Korrelationsanalyse nach Pearson durchgeführt. Die im Rahmen der Regressionsanalyse durchgeführte Korrelationsanalyse ergab dabei einen sehr niedrigen und nicht signifikanten Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Aus diesem Grund konnte die Nullhypothese nicht verworfen werden. Auch eine Korrelationsanalyse zwischen den einzelnen Unternehmensgrößen und dem Zugang zu Ressourcen ergab keine signifikanten Korrelationen.

	Anzahl der Marken	Verkaufte Fahrzeuge	Anzahl der Autohäuser	ROI	Herstellerzusagen	Zugang zu Kapital	Zugang zu Mitarbeitern	Zugang zu Grundstücken
Anzahl der Marken	1	,408**	,747**	-,04	,106	,03	,041	,019
Verkaufte Fahrzeuge	,408**	1	,823**	-,093	,011	,097	,049	,051
Anzahl der Autohäuser	,747**	,823**	1	,046	,035	,082	,019	,036
ROI	-,04	-,093	,046	1	-,109	,102	-,017	-,071
Herstellerzusagen	,106	,011	,035	-,109	1	,158**	,321**	,312**
Zugang zu Kapital	,03	,097	,082	,102	,158**	1	,380**	,418**
Zugang zu Mitarbeitern	,041	,049	,019	-,017	,321**	,380**	1	,429**
Zugang zu Grundstücken	,019	,051	,036	-,071	,312**	,418**	,429**	1

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Anhang 34: Ressourcenzugang nach Branchenzugehörigkeit (heute)

Die nachfolgende Tabelle (S. 376) zeigt die Ergebnisse von t-Tests bei unabhängigen Stichproben an. Im Rahmen der t-Tests bei unabhängigen Stichproben wurden die Investoren, die **heute** noch in einer der in der linken Spalte genannten Branchen tätig sind (siehe Frage 12, S. 314), mit den Investoren, die nicht in der jeweiligen Branche tätig sind, in Bezug auf den Zugang zu den Ressourcen (siehe Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken) untersucht.

Anhänge

	Ressourcenzugang (heute) Zugang zu...	Tätig	Nicht tätig	Abweichung der Mittel- werte	t	df
Land- und Forstwirtschaft	Herstellerzusagen	4,22	3,65	0,57	0,79	264
	Kapital	5,22	5,18	0,04	0,58	265
	Mitarbeiter	4,65	4,62	0,03	-0,10	265
	Grundstücke	4,44	4,31	0,13	0,17	265
Bergbau	Herstellerzusagen	3,52	3,68	-0,16	-0,35	264
	Kapital	5,72	5,13	0,59	1,40	265
	Mitarbeiter	4,88	4,59	0,29	0,17	265
	Grundstücke	3,96	4,35	-0,39	-0,79	265
Verarbeiten- des Gewerbe	Herstellerzusagen	4,00	3,63	0,37	0,85	264
	Kapital	6,11	5,08	1,03	2,55	265
	Mitarbeiter	4,81	4,60	0,21	0,58	265
	Grundstücke	5,00	4,23	0,77	1,60	265
Baugewerbe	Herstellerzusagen	3,63	3,67	-0,04	-0,11	264
	Kapital	5,78	5,10	0,68	1,79	265
	Mitarbeiter	4,78	4,60	0,18	0,53	265
	Grundstücke	4,72	4,26	0,46	1,05	265
Grundstücks- wesen	Herstellerzusagen	3,76	3,62	0,14	0,48	264
	Kapital	5,17	5,14	0,03	-0,07	265
	Mitarbeiter	4,17	4,82	-0,65	0,27	265
	Grundstücke	4,06	4,42	-0,36	-1,16	265
Handel	Herstellerzusagen	3,65	3,67	-0,02	-0,09	264
	Kapital	5,12	5,22	-0,10	-0,38	265
	Mitarbeiter	4,59	4,63	-0,04	-0,18	265
	Grundstücke	4,18	4,38	-0,20	-0,67	265
Logistik	Herstellerzusagen	3,67	3,67	0,00	0,00	264
	Kapital	5,36	5,15	0,21	0,61	265
	Mitarbeiter	4,00	4,73	-0,73*	-0,24	265
	Grundstücke	4,36	4,30	0,06	0,14	265
Keine andere Branche	Herstellerzusagen	3,49	3,72	-0,23	-0,78	264
	Kapital	5,26	5,16	0,10	0,37	265
	Mitarbeiter	4,74	4,58	0,16	0,63	265
	Grundstücke	4,51	4,24	0,27	0,80	265

* p< 0,05; **; p<0,01; *** p<0,001

¹ Levene Test war signifikant. In diesem Fall wurde der t-Test für ungleiche Varianzen gewählt.

Anhang 35: Ressourcenzugang nach Branchenzugehörigkeit vor der Investition in den Vertragshandel

Die nachfolgende Tabelle (S. 378) zeigt die Ergebnisse von t-Tests bei unabhängigen Stichproben an. Im Rahmen der t-Tests wurden die Investoren, die **vor ihrer Investition in ein Autohaus** noch in einer der in der linken Spalte genannten Branchen tätig sind (siehe Frage 11, S. 314) mit den Investoren, welche nicht in der jeweiligen Branche tätig sind, in Bezug auf den Zugang zu den Ressourcen (siehe Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken) hin verglichen.

Anhänge

	Ressourcenzugang (heute) Zugang zu ...	Tätig	Nicht tätig	Abweichung der Mittel- werte	t	df
Land- und Forst- wirtschaft	Herstellerzusagen	5,00	3,66	1,34	1,37	287
	Kapital	6,00	5,19	0,81	0,86	288
	Mitarbeiter	6,00	4,63	1,37	1,62	288
	Grundstücke	5,00	4,34	0,66	0,62	288
Bergbau	Herstellerzusagen	3,93	3,67	0,26	0,46	287
	Kapital	5,40	5,20	0,20	0,37	288
	Mitarbeiter	4,93	4,64	0,29	0,59	288
	Grundstücke	3,93	4,37	-0,44	-0,70	288
Verarbeitendes Gewerbe	Herstellerzusagen	3,75	3,68	0,07	0,16	287
	Kapital	5,79	5,15	0,64	1,44	288
	Mitarbeiter	5,25	4,60	0,65	1,63	288
	Grundstücke	5,08	4,29	0,79	1,59	288
Baugewerbe	Herstellerzusagen	3,08	3,71	-0,63	-1,33 ¹	287
	Kapital	5,92	5,18	0,74	1,21	288
	Mitarbeiter	4,75	4,65	0,10	0,18	288
	Grundstücke	3,42	4,39	-0,97	-1,40	288
Grundstücks- wesen	Herstellerzusagen	3,62	3,69	-0,07	-0,20	287
	Kapital	5,26	5,20	0,06	0,19	288
	Mitarbeiter	4,31	4,71	-0,40	1,29	288
	Grundstücke	3,57	4,48	-0,91*	-2,33	288
Handel	Herstellerzusagen	3,76	3,64	0,12	0,46	287
	Kapital	5,12	5,26	-0,14	-0,54	288
	Mitarbeiter	4,72	4,62	0,10	0,40	288
	Grundstücke	4,27	4,34	-0,07	-0,41	288
Logistik	Herstellerzusagen	4,00	3,64	0,36	0,90	287
	Kapital	5,55	5,16	0,39	0,99	288
	Mitarbeiter	4,45	4,68	-0,23	-0,65	288
	Grundstücke	4,76	4,30	0,46	1,05	288
Keine andere Branche	Herstellerzusagen	3,39	3,79	-0,40	-1,39	287
	Kapital	4,92	5,31	-0,39	-1,42	288
	Mitarbeiter	4,59	4,68	-0,09	-0,37 ¹	288
	Grundstücke	4,24	4,39	-0,15	-0,89	288

* p< 0,05; **; p<0,01; *** p<0,001

¹ Levene Test war signifikant. In diesem Fall wurde der t-Test für ungleiche Varianzen gewählt.

Anhang 36: Zugang zu Ressourcen von ehemaligen Staatsunternehmen

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse eines t-Tests bei unabhängigen Stichproben zusammen. Untersucht wurde, inwiefern Investoren, deren Unternehmen früher einmal Staatsunternehmen waren (siehe Frage 14, S. 314), heute einen besseren Zugang zu verschiedenen Ressourcen (siehe Frage 7.7, S. 312: Zugang zu Kapital, Frage 7.9, S. 312: Zugang zu Mitarbeitern und Frage 7.2, S. 312: Zugang zu Grundstücken) haben. Hierbei konnten keine signifikanten Unterschiede ermittelt werden.

ehemaliges Staatsunternehmen	Ja	Nein	Abweichung der Mittel- werte	t	df
Herstellerzusagen	3,63	3,71	-0,08	-0,28	288
Zugang zu Kapital	5,19	5,25	-0,06	-0,25	289
Zugang zu Mitarbeitern	4,49	4,74	-0,25	-1,08	289
Zugang zu Grundstücken	4,43	4,28	0,15	0,51	289

* p< 0,05; **; p<0,01; *** p<0,001

¹ Levene Test war signifikant. In diesem Fall wurde der t-Test für ungleiche Varianzen gewählt.

Anhang 37: Zusammenhänge zwischen den Ressourcen

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen wieder. Untersucht wurde, welchen Einfluss der Zugang eines Investors zu Kapital auf den Zugang zu Grundstücken und Mitarbeitern hat. Zusätzlich wurde untersucht, wie sich der Zugang zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312) auf die Fähigkeit des Investors auswirkt, Mitarbeiter an sein Unternehmen zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312). Abschließend wurde in einer multiplen Regression der Einfluss des Zugangs zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312), Mitarbeitern (siehe Frage 7.9, S. 312: Ergebnisse auf S. 381) und Grundstücken (siehe Frage 7.2, S. 312: Ergebnisse auf S. 382) auf die Fähigkeit des Investors, Zusagen für Händlerverträge zu bekommen (siehe Frage 7.12, S. 312: Ergebnisse auf S. 383), untersucht.

Einfluss Zugang zu Kapital auf Mitarbeiterbindung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,435 ^a	,189	,187	1,582

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	170,753	1	170,753	68,247	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	730,581	292	2,502		
	Gesamt	901,333	293			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Mitarbeiterbindung

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	3,473	,249		13,969	,000
Zugang zu Kapital	,367	,044	,435	8,261	,000

a. Abhängige Variable: Mitarbeiterbindung

Einfluss Zugang zu Kapital auf Zugang zu Mitarbeitern:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,380 ^a	,145	,142	1,736

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	150,141	1	150,141	49,832	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	888,828	295	3,013		
	Gesamt	1038,970	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Zugang zu Mitarbeitern

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	2,868	,273		10,523	,000
Zugang zu Kapital	,343	,049	,380	7,059	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Mitarbeitern

Einfluss Zugang zu Kapital auf Zugang zu Grundstücken:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,418 ^a	,175	,172	2,160

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	291,698	1	291,698	62,523	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1376,302	295	4,665		
	Gesamt	1668,000	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,841	,339		5,427	,000
	Zugang zu Kapital	,478	,060	,418	7,907	,000

a. Abhängige Variable: Zugang zu Grundstücken

Einfluss Zugang zu Kapital, Mitarbeitern und Grundstücken auf die Fähigkeit eines Investors, Zusagen für einen Händlervertrag zu bekommen:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,375 ^a	,141	,132	2,014

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Grundstücken, Zugang zu Kapital, Zugang zu Mitarbeitern

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	194,053	3	64,684	15,950	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1184,163	292	4,055		
	Gesamt	1378,216	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Grundstücken, Zugang zu Kapital, Zugang zu Mitarbeitern

b. Abhängige Variable: Herstellerzusagen

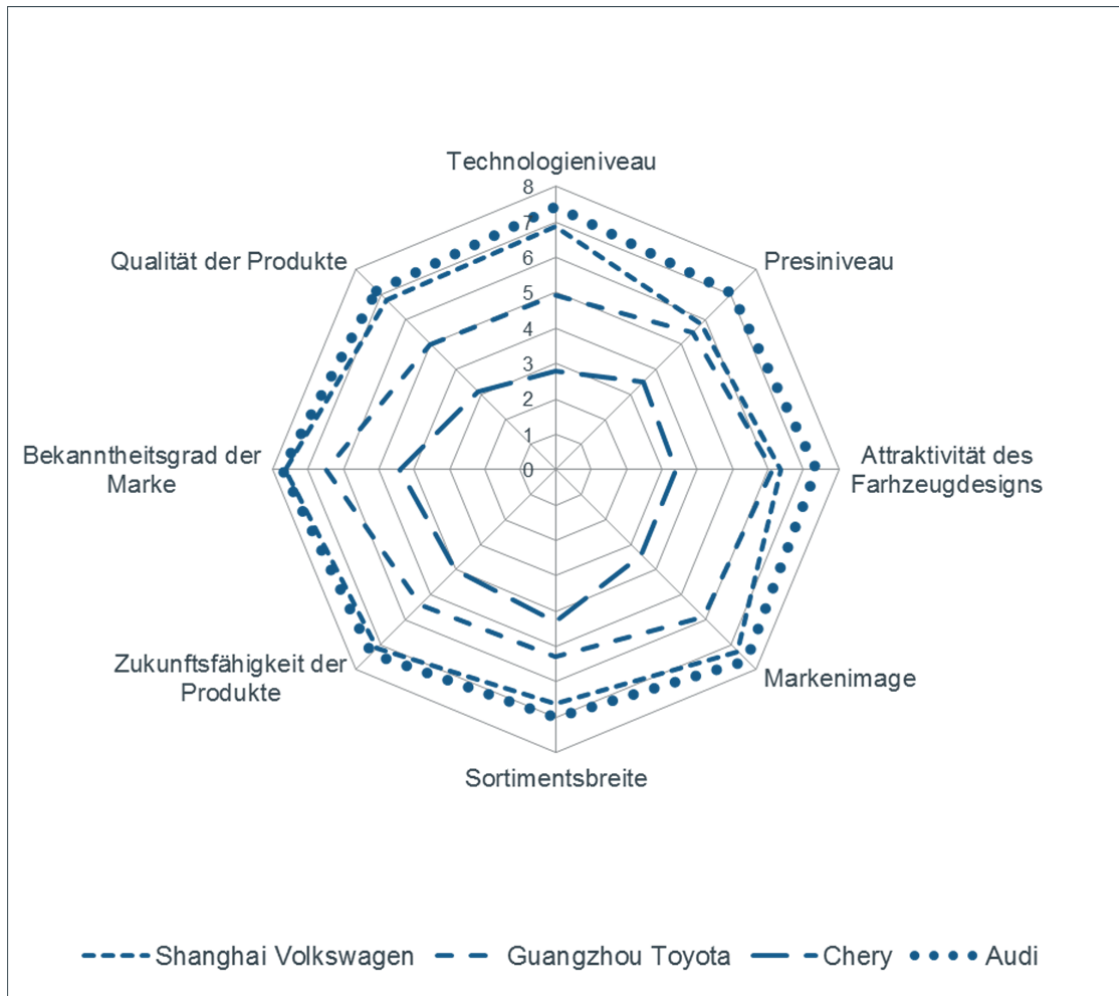
Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,655	,374		4,431	,000
	Zugang zu Kapital	-,024	,064	-,023	-,377	,707
	Zugang zu Mitarbeitern	,272	,071	,236	3,812	,000
	Zugang zu Grundstücken	,201	,057	,220	3,499	,001

a. Abhängige Variable: Herstellerzusagen

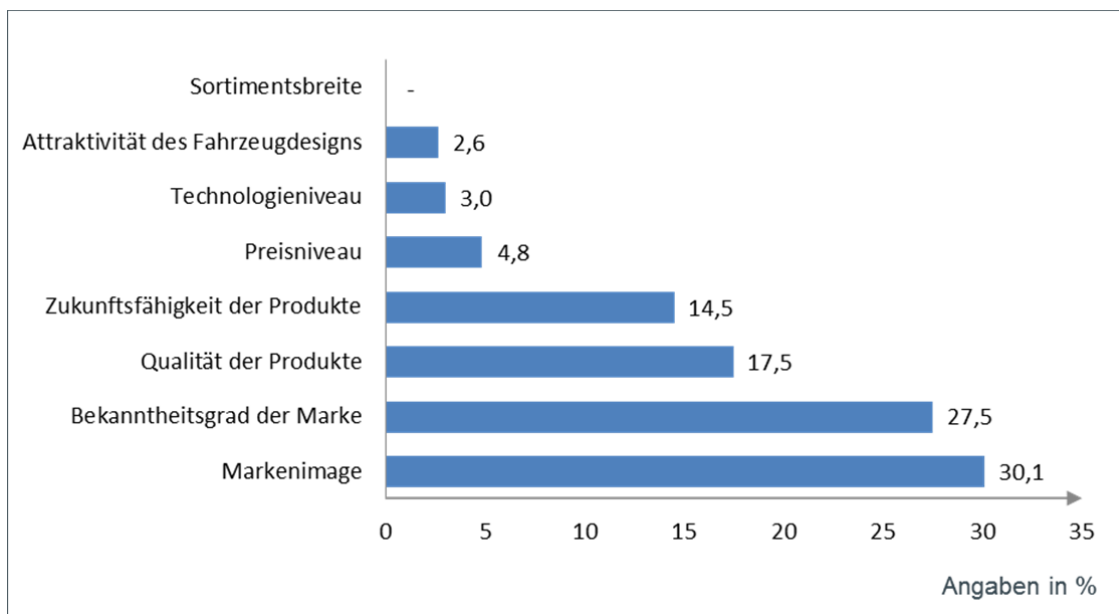
Anhang 38: Produkt- und markenbezogene Eigenschaften der Hersteller

Im Rahmen der Studie „Franchise Attractiveness“ wurden die Investoren danach gefragt, wie sie verschiedene Automobilhersteller in Bezug auf bestimmte Eigenschaften bewerten (siehe Frage 2, S. 310). Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Anhang 39: Wichtigkeiten der produkt- und markenbezogenen Eigenschaften der Hersteller

Neben der Bewertung der Hersteller in Bezug auf die verschiedenen Eigenschaften wurden die Investoren danach gefragt, welche dieser Eigenschaften ihnen am wichtigsten sind (siehe Frage 6, S. 311). Die Ergebnisse können der folgenden Abbildung entnommen werden.



Anhang 40: Abnehmender oder zunehmender Grenznutzen

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Zur Analyse der Verläufe der Teilnutzwerte wurden die Differenzen zwischen den Teilnutzwerten der jeweils ersten und der zweiten sowie der zweiten und dritten Ausprägung aller Merkmale für jeden Proband errechnet (siehe Frage 1, S. 307). Zwischen den Differenzen wurde im Anschluss ein t-Test für verbundene Stichproben durchgeführt.

Statistik bei gepaarten Stichproben

		Mittelwert	n	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Teilnutzwerte Rentabilität	Differenz Ausprägung 1 zu Ausprägung 2	22,74	298	23,055	1,336
	Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	15,55	298	26,613	1,542
Teilnutzwerte Arbeitsprozessvorgaben	Differenz Ausprägung 1 zu Ausprägung 2	32,96	298	21,923	1,270
	Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	24,35	298	24,458	1,417
Teilnutzwerte Mitarbeiter-schulung	Differenz Ausprägung 1 zu Ausprägung 2	23,62	298	21,733	1,259
	Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	30,30	298	24,724	1,432
Teilnutzwerte Gebäude-standards	Differenz Ausprägung 1 zu Ausprägung 2	40,17	298	22,985	1,332
	Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	12,36	298	24,945	1,445

Korrelationen bei gepaarten Stichproben

	n	Korrelation	Signifikanz
Teilnutzwerte Differenz Ausprägung 1 zu Aus- Rentabilität prägung 2 & Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	298	-,085	,143
Teilnutzwerte Differenz Ausprägung 1 zu Aus- Arbeitspro- prägung 2 & Differenz Ausprägung zessvorgaben 2 zu Ausprägung 3	298	-,433	,000
Teilnutzwerte Differenz Ausprägung 1 zu Aus- Mitarbeiter- prägung 2 & Differenz Ausprägung schulung 2 zu Ausprägung 3	298	-,447	,000
Teilnutzwerte Differenz Ausprägung 1 zu Aus- Gebäude- prägung 2 & Differenz Ausprägung standards 2 zu Ausprägung 3	298	-,436	,000

Test bei gepaarten Stichproben

			Gepaarte Differenzen				T	df	Sig. (2-seitig)	
				Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
						Untere				Obere
Teilnutzwerte Rentabilität	Differenz zu Ausprägung 2 - Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	Ausprägung 1	7,192	36,664	2,124	3,013	11,372	3,386	297	,001
Teilnutzwerte Arbeitsprozessvorgaben	Differenz zu Ausprägung 2 - Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	Ausprägung 1	8,608	39,281	2,275	4,130	13,086	3,783	297	,000
Teilnutzwerte Mitarbeiter-schulung	Differenz zu Ausprägung 2 - Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	Ausprägung 1	-6,680	39,541	2,291	-11,188	-2,172	-2,916	297	,004
Teilnutzwerte Gebäude-standards	Differenz zu Ausprägung 2 - Differenz Ausprägung 2 zu Ausprägung 3	Ausprägung 1	27,803	40,624	2,353	23,172	32,434	11,815	297	,000

Anhang 41: Unterschiede zwischen den Investorentypen in Bezug auf ihre Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung in China

Um herauszufinden, wie sich die Money-Only- von den Lifestyle-Investoren bezüglich ihrer Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung (siehe Frage 7.8, S. 312) unterscheiden, wurde eine Varianzanalyse zwischen den Gruppen durchgeführt.

ONEWAY deskriptive Statistiken

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

Investorentyp	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
weder/noch	131	6,27	1,534	,134	6,01	6,54	1	8
Lifestyle	136	6,22	1,604	,138	5,95	6,49	2	8
Money-Only	29	4,86	2,100	,390	4,06	5,66	1	8
Gesamt	296	6,11	1,675	,097	5,92	6,30	1	8

Test der Homogenität der Varianzen

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
4,521	2	293	,012

ONEWAY ANOVA

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	50,383	2	25,192	9,500	,000
Innerhalb der Gruppen	776,937	293	2,652		
Gesamt	827,321	295			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

	Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Welch-Test	5,946	2	74,146	,004
Brown-Forsythe	7,542	2	75,329	,001

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable: Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

(I) Investoren- typen (J) Investo- rentypen			Mittlere Differenz (I- J)	Standard- fehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
						Untergrenze	Obergrenze
Scheffé- Test	weder/noch	Lifestyle	,054	,199	,964	-,44	,54
		Money-Only	1,413 [*]	,334	,000	,59	2,23
	Lifestyle	weder/noch	-,054	,199	,964	-,54	,44
		Money-Only	1,359 [*]	,333	,000	,54	2,18
	Money-Only	weder/noch	-1,413 [*]	,334	,000	-2,23	-,59
		Lifestyle	-1,359 [*]	,333	,000	-2,18	-,54
Tamhane	weder/noch	Lifestyle	,054	,192	,989	-,41	,52
		Money-Only	1,413 [*]	,412	,005	,38	2,45
	Lifestyle	weder/noch	-,054	,192	,989	-,52	,41
		Money-Only	1,359 [*]	,413	,007	,32	2,39
	Money-Only	weder/noch	-1,413 [*]	,412	,005	-2,45	-,38
		Lifestyle	-1,359 [*]	,413	,007	-2,39	-,32

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 42: Unterschiede der Wichtigkeiten für die Merkmale Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards nach Anzahl der verkauften Fahrzeuge je Investor

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeiten der Investoren bezüglich Arbeitsprozesse und Gebäudestandards (siehe Fragen 1.3 und 1.5, S. 307), unterteilt nach drei Gruppen (siehe Frage 18, S. 315, <2500 Fahrzeuge, 2500–7500 Fahrzeuge und >7500 Fahrzeuge). Die Analyse wurde mit Hilfe einer Varianzanalyse durchgeführt.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	<2500	93	,201753	,0761718	,0078986	,186065	,217440	,0390	,5510
	2500–7500	76	,211947	,0580602	,0066600	,198680	,225215	,0850	,3430
	>7500	76	,194513	,0667837	,0076606	,179252	,209774	,0580	,3340
	Gesamt	245	,202669	,0681369	,0043531	,194095	,211244	,0390	,5510
Wichtigkeit Gebäudestandards	<2500	93	,200204	,0835237	,0086610	,183003	,217406	,0500	,6520
	2500–7500	76	,204658	,0656428	,0075297	,189658	,219658	,0320	,3450
	>7500	76	,177368	,0618911	,0070994	,163226	,191511	,0600	,3320
	Gesamt	245	,194502	,0725825	,0046371	,185368	,203636	,0320	,6520

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	1,269	2	242	,283
Wichtigkeit Gebäudestandards	1,469	2	242	,232

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Wichtigkeit	Zwischen den Gruppen	,012	2	,006	1,260	,285
Arbeitsprozessvorgaben	Innerhalb der Gruppen	1,121	242	,005		
	Gesamt	1,133	244			
Wichtigkeit	Zwischen den Gruppen	,033	2	,017	3,205	,042
Gebäudestandards	Innerhalb der Gruppen	1,252	242	,005		
	Gesamt	1,285	244			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Welch-Test	1,510	2	160,299	,224
	Brown-Forsythe	1,297	2	238,920	,275
Wichtigkeit Gebäudestandards	Welch-Test	3,951	2	161,123	,021
	Brown-Forsythe	3,336	2	238,499	,037

a. Asymptotisch F-verteilt

Anhänge

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable		(J) Fahr- (I) Fahrzeug		Mittlere Diffe- renz (I-J)	Standardfeh- ler	Signifi- kanz	95%-Konfidenzintervall	
		verkäufe	zeugver- käufe				Untergren- ze	Obergren- ze
Wichtigkeit Arbeits- prozesse	Scheffé -Test	<2500	2500–7500	-,0101947	,0105248	,626	-,036117	,015728
			>7500	,0072395	,0105248	,790	-,018683	,033162
		2500–7500	<2500	,0101947	,0105248	,626	-,015728	,036117
			>7500	,0174342	,0110415	,289	-,009761	,044629
		>7500	<2500	-,0072395	,0105248	,790	-,033162	,018683
			2500–7500	-,0174342	,0110415	,289	-,044629	,009761
	Tamha- ne	<2500	2500–7500	-,0101947	,0103317	,693	-,035115	,014726
			>7500	,0072395	,0110034	,883	-,019301	,033780
		2500–7500	<2500	,0101947	,0103317	,693	-,014726	,035115
			>7500	,0174342	,0101509	,241	-,007082	,041951
		>7500	<2500	-,0072395	,0110034	,883	-,033780	,019301
			2500–7500	-,0174342	,0101509	,241	-,041951	,007082
Wichtigkeit Gebäudestan- dards	Scheffé -Test	<2500	2500-7500	-,0044536	,0111234	,923	-,031850	,022943
			>7500	,0228359	,0111234	,124	-,004561	,050232
		2500–7500	<2500	,0044536	,0111234	,923	-,022943	,031850
			>7500	,0272895	,0116694	,067	-,001452	,056031
		>7500	<2500	-,0228359	,0111234	,124	-,050232	,004561
			2500–7500	-,0272895	,0116694	,067	-,056031	,001452
	Tamha- ne	<2500	2500–7500	-,0044536	,0114765	,973	-,032134	,023227
			>7500	,0228359	,0111989	,124	-,004177	,049849
		2500–7500	<2500	,0044536	,0114765	,973	-,023227	,032134
			>7500	,0272895*	,0103488	,027	,002299	,052280
		>7500	<2500	-,0228359	,0111989	,124	-,049849	,004177
			2500–7500	-,0272895*	,0103488	,027	-,052280	-,002299

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 43: Unterschiede der Teilnutzwerte für die Ausprägungen der Merkmale Arbeitsprozessvorgaben und Gebäudestandards nach Anzahl der verkauften Fahrzeuge je Investor

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in Bezug auf die Teilnutzwerte der Investoren für die Ausprägungen des Merkmals Gebäudestandards (siehe Fragen 1.5.1–1.5.3, S. 307) unterteilt nach drei Gruppen (siehe Frage 18, S. 315, <2500 Fahrzeuge, 2500–7500 Fahrzeuge und >7500 Fahrzeuge). Die Analyse wurde mit Hilfe einer Varianzanalyse durchgeführt.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	<2500	93	,247204	1,6771016	,1739073	-,098191	,592599	,0000	11,7940
	2500–7500	76	,474276	2,9987833	,3439840	-,210975	1,159528	,0000	23,4100
	>7500	76	1,215776	6,3424357	,7275273	-,233532	2,665085	,0000	48,6790
	Gesamt	245	,618098	4,0446884	,2584057	,109108	1,127088	,0000	48,6790
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	<2500	93	44,708323	23,1173341	2,3971559	39,947364	49,469281	,0000	140,1670
	2500–7500	76	41,146842	18,6396211	2,1381112	36,887506	45,406178	,0000	81,7150
	>7500	76	34,329487	20,5894613	2,3617732	29,624593	39,034380	,0000	92,4070
	Gesamt	245	40,383980	21,3851465	1,3662469	37,692837	43,075123	,0000	140,1670
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	<2500	93	54,669118	28,4963072	2,9549294	48,800373	60,537863	,0000	180,1510
	2500–7500	76	55,325053	25,2508771	2,8964743	49,554980	61,095125	,0000	108,2570
	>7500	76	50,337829	20,1736253	2,3140735	45,727958	54,947700	1,9620	98,5670
	Gesamt	245	53,529008	25,1382475	1,6060237	50,365569	56,692448	,0000	180,1510

Anhänge

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	4,786	2	242	,009
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	2,197	2	242	,113
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	2,465	2	242	,087

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Zwischen den Gruppen	41,514	2	20,757	1,272	,282
	Innerhalb der Gruppen	3950,205	242	16,323		
	Gesamt	3991,719	244			
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	Zwischen den Gruppen	4569,247	2	2284,623	5,166	,006
	Innerhalb der Gruppen	107017,929	242	442,223		
	Gesamt	111587,176	244			
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	Zwischen den Gruppen	1140,001	2	570,000	,901	,407
	Innerhalb der Gruppen	153051,283	242	632,443		
	Gesamt	154191,283	244			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

			Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Welch-Test		,937	2	124,254	,394
	Brown-Forsythe		1,163	2	117,850	,316
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	Welch-Test		4,932	2	160,317	,008
	Brown-Forsythe		5,291	2	240,537	,006
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	Welch-Test		1,138	2	159,492	,323
	Brown-Forsythe		,931	2	234,632	,396

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable		(I) Verkauf- te Fahrzeu- (J) Verkaufte ge Fahrzeuge		Mittlere Diffe- renz (I-J)	Standardfeh- ler	Signifi- kanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergren- ze	Obergren- ze
Teilnutz- werte neu- trale Ge- bäude	Scheffé- Test	<2500	2500–7500	-,2270720	,6247370	,936	-1,765784	1,311640
			>7500	-,9685720	,6247370	,302	-2,507284	,570140
		2500-7500	<2500	,2270720	,6247370	,936	-1,311640	1,765784
			>7500	-,7415000	,6554059	,528	-2,355749	,872749
		>7500	<2500	,9685720	,6247370	,302	-,570140	2,507284
			2500–7500	,7415000	,6554059	,528	-,872749	2,355749
	Tamhane	<2500	2500–7500	-,2270720	,3854462	,913	-1,161349	,707205
			>7500	-,9685720	,7480239	,486	-2,791146	,854002
		2500-7500	<2500	,2270720	,3854462	,913	-,707205	1,161349
			>7500	-,7415000	,8047490	,737	-2,693588	1,210588
		>7500	<2500	,9685720	,7480239	,486	-,854002	2,791146
			2500–7500	,7415000	,8047490	,737	-1,210588	2,693588
Teilnutz- werte mar- kenspezifi- sche Ge- bäude	Scheffé- Test	<2500	2500–7500	3,5614805	3,2517389	,550	-4,447473	11,570434
			>7500	10,3788357 [*]	3,2517389	,007	2,369882	18,387790
		2500-7500	<2500	-3,5614805	3,2517389	,550	-11,570434	4,447473
			>7500	6,8173553	3,4113697	,138	-1,584765	15,219476
		>7500	<2500	-10,3788357 [*]	3,2517389	,007	-18,387790	-2,369882
			2500–7500	-6,8173553	3,4113697	,138	-15,219476	1,584765
	Tamhane	<2500	2500–7500	3,5614805	3,2121450	,610	-4,185974	11,308935
			>7500	10,3788357 [*]	3,3651640	,007	2,261695	18,495976
		2500-7500	<2500	-3,5614805	3,2121450	,610	-11,308935	4,185974
			>7500	6,8173553	3,1858267	,099	-,876289	14,511000
		>7500	<2500	-10,3788357 [*]	3,3651640	,007	-18,495976	-2,261695
			2500–7500	-6,8173553	3,1858267	,099	-14,511000	,876289

Fortsetzung der Tabelle erfolgt auf S. 398.

Anhänge

							95%-Konfidenzintervall	
		(I) Verkaufte Fahrzeuge	(J) Verkaufte Fahrzeuge	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	Untergrenze	Obergrenze
Abhängige Variable								
Teilnutzwerte sehr Testmarkenspezifische Gebäude	Scheffé-Test	<2500	2500–7500	-,6559344	3,8887129	,986	-10,233740	8,921871
			>7500	4,3312893	3,8887129	,539	-5,246516	13,909095
		2500-7500	<2500	,6559344	3,8887129	,986	-8,921871	10,233740
			>7500	4,9872237	4,0796134	,475	-5,060765	15,035212
		>7500	<2500	-4,3312893	3,8887129	,539	-13,909095	5,246516
			2500–7500	-4,9872237	4,0796134	,475	-15,035212	5,060765
	Tamhane	<2500	2500–7500	-,6559344	4,1377737	,998	-10,636605	9,324737
			>7500	4,3312893	3,7532045	,578	-4,722909	13,385488
		2500-7500	<2500	,6559344	4,1377737	,998	-9,324737	10,636605
			>7500	4,9872237	3,7073575	,450	-3,969830	13,944277
		>7500	<2500	-4,3312893	3,7532045	,578	-13,385488	4,722909
			2500–7500	-4,9872237	3,7073575	,450	-13,944277	3,969830

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 44: Unterschiede zwischen den Wichtigkeiten der Merkmale nach Anzahl der Marken im Portfolio der Investoren

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeiten der Investoren für die Merkmale (siehe Frage 1.1–1.5, S. 307) unterteilt nach der Anzahl an Marken im Portfolio des Investors (siehe Frage 10, S. 313). Die Analyse erfolgte mit Hilfe der Varianzanalyse.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Stan- dardab- weichung	Standard- fehler	95%- Konfidenzintervall für den Mittelwert		Mini- mum	Maxi- mum
						Unter- grenze	Ober- grenze		
Wichtigkeit Herstellermarken	1 Marke	96	,243781	,1063217	,0108514	,222238	,265324	,0350	,6590
	2–5 Marken	81	,243444	,0910817	,0101202	,223305	,263584	,0220	,4940
	>=5 Marken	102	,272510	,0881083	,0087240	,255204	,289816	,0950	,5280
	Gesamt	279	,254186	,0962542	,0057626	,242843	,265530	,0220	,6590
Wichtigkeit Rentabilität	1 Marke	96	,162677	,0892277	,0091068	,144598	,180756	,0190	,4180
	2–5 Marken	81	,149420	,0723128	,0080348	,133430	,165409	,0240	,3650
	>=5 Marken	102	,164951	,0832451	,0082425	,148600	,181302	,0180	,3850
	Gesamt	279	,159659	,0823838	,0049322	,149950	,169369	,0180	,4180
Wichtigkeit Arbeitsprozess- vorgaben	1 Marke	96	,201531	,0721202	,0073607	,186918	,216144	,0510	,5510
	2–5 Marken	81	,208889	,0642935	,0071437	,194672	,223105	,0390	,3680
	>=5 Marken	102	,193176	,0657408	,0065093	,180264	,206089	,0490	,3280
	Gesamt	279	,200613	,0676585	,0040506	,192639	,208587	,0390	,5510
Wichtigkeit Mitar- beaterschulung	1 Marke	96	,190927	,0656636	,0067018	,177622	,204232	,0250	,3390
	2–5 Marken	81	,201852	,0636416	,0070713	,187780	,215924	,0680	,3530
	>=5 Marken	102	,185431	,0695327	,0068848	,171774	,199089	,0170	,3230
	Gesamt	279	,192090	,0666333	,0039892	,184237	,199943	,0170	,3530
Wichtigkeit Gebäudestan- dards	1 Marke	96	,201083	,0822829	,0083980	,184411	,217755	,0500	,6520
	2–5 Marken	81	,196333	,0616974	,0068553	,182691	,209976	,0440	,3150
	>=5 Marken	102	,183882	,0674586	,0066794	,170632	,197132	,0220	,3450
	Gesamt	279	,193416	,0715437	,0042832	,184984	,201847	,0220	,6520

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene- Statistik	df1	df2	Signifikanz
Wichtigkeit Herstellermarken	1,331	2	276	,266
Wichtigkeit Rentabilität	1,681	2	276	,188
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	,455	2	276	,635
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	,651	2	276	,522
Wichtigkeit Gebäudestandards	,561	2	276	,571

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Wichtigkeit Herstellermarken	Zwischen den Gruppen	,054	2	,027	2,954	,054
	Innerhalb der Gruppen	2,522	276	,009		
	Gesamt	2,576	278			
Wichtigkeit Rentabilität	Zwischen den Gruppen	,012	2	,006	,900	,408
	Innerhalb der Gruppen	1,875	276	,007		
	Gesamt	1,887	278			
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Zwischen den Gruppen	,011	2	,006	1,233	,293
	Innerhalb der Gruppen	1,261	276	,005		
	Gesamt	1,273	278			
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	Zwischen den Gruppen	,012	2	,006	1,397	,249
	Innerhalb der Gruppen	1,222	276	,004		
	Gesamt	1,234	278			
Wichtigkeit Gebäudestandards	Zwischen den Gruppen	,016	2	,008	1,530	,218
	Innerhalb der Gruppen	1,407	276	,005		
	Gesamt	1,423	278			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Wichtigkeit	Welch-Test	3,181	2	179,166	,044
Herstellermarken	Brown-Forsythe	2,962	2	265,328	,053
Wichtigkeit	Welch-Test	1,046	2	182,651	,353
Rentabilität	Brown-Forsythe	,917	2	273,107	,401
Wichtigkeit	Welch-Test	1,326	2	180,720	,268
Arbeitsprozessvorgaben	Brown-Forsythe	1,240	2	271,159	,291
Wichtigkeit	Welch-Test	1,424	2	181,554	,243
Mitarbeiterschulung	Brown-Forsythe	1,411	2	274,070	,246
Wichtigkeit	Welch-Test	1,505	2	181,225	,225
Gebäudestandards	Brown-Forsythe	1,556	2	263,774	,213

a. Asymptotisch F-verteilt

Anhänge

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable		(I) Gruppe Markenportfolio	(J) Gruppe Markenportfolio	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Wichtigkeit Herstellermarken	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	,0003368	,0144210	1,000	-,035155	,035828
			>=5 Marken	-,0287286	,0135920	,109	-,062180	,004723
		2-5 Marken	1 Marke	-,0003368	,0144210	1,000	-,035828	,035155
			>=5 Marken	-,0290654	,0142256	,126	-,064076	,005945
		>=5 Marken	1 Marke	,0287286	,0135920	,109	-,004723	,062180
			2-5 Marken	,0290654	,0142256	,126	-,005945	,064076
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	,0003368	,0148382	1,000	-,035435	,036109
			>=5 Marken	-,0287286	,0139234	,117	-,062278	,004821
		2-5 Marken	1 Marke	-,0003368	,0148382	1,000	-,036109	,035435
			>=5 Marken	-,0290654	,0133614	,090	-,061288	,003157
		>=5 Marken	1 Marke	,0287286	,0139234	,117	-,004821	,062278
			2-5 Marken	,0290654	,0133614	,090	-,003157	,061288
Wichtigkeit Rentabilität	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	,0132573	,0124339	,567	-,017344	,043858
			>=5 Marken	-,0022739	,0117191	,981	-,031116	,026568
		2-5 Marken	1 Marke	-,0132573	,0124339	,567	-,043858	,017344
			>=5 Marken	-,0155312	,0122654	,450	-,045717	,014655
		>=5 Marken	1 Marke	,0022739	,0117191	,981	-,026568	,031116
			2-5 Marken	,0155312	,0122654	,450	-,014655	,045717
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	,0132573	,0121446	,621	-,016021	,042536
			>=5 Marken	-,0022739	,0122830	,997	-,031860	,027312
		2-5 Marken	1 Marke	-,0132573	,0121446	,621	-,042536	,016021
			>=5 Marken	-,0155312	,0115107	,446	-,043275	,012212
		>=5 Marken	1 Marke	,0022739	,0122830	,997	-,027312	,031860
			2-5 Marken	,0155312	,0115107	,446	-,012212	,043275

Fortsetzung der Tabelle auf S. 403f.

Anhänge

Abhängige Variable		(I) Gruppe Markenportfolio	(J) Gruppe Markenportfolio	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	-,0073576	,0101992	,771	-,032459	,017744
			>=5 Marken	,0083548	,0096129	,686	-,015304	,032013
		2-5 Marken	1 Marke	,0073576	,0101992	,771	-,017744	,032459
			>=5 Marken	,0157124	,0100610	,297	-,009049	,040473
		>=5 Marken	1 Marke	-,0083548	,0096129	,686	-,032013	,015304
			2-5 Marken	-,0157124	,0100610	,297	-,040473	,009049
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-,0073576	,0102573	,855	-,032087	,017372
			>=5 Marken	,0083548	,0098261	,780	-,015314	,032024
		2-5 Marken	1 Marke	,0073576	,0102573	,855	-,017372	,032087
			>=5 Marken	,0157124	,0096646	,285	-,007589	,039014
		>=5 Marken	1 Marke	-,0083548	,0098261	,780	-,032024	,015314
			2-5 Marken	-,0157124	,0096646	,285	-,039014	,007589
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	-,0109248	,0100388	,554	-,035631	,013782
			>=5 Marken	,0054957	,0094617	,845	-,017790	,028782
		2-5 Marken	1 Marke	,0109248	,0100388	,554	-,013782	,035631
			>=5 Marken	,0164205	,0099027	,255	-,007951	,040792
		>=5 Marken	1 Marke	-,0054957	,0094617	,845	-,028782	,017790
			2-5 Marken	-,0164205	,0099027	,255	-,040792	,007951
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-,0109248	,0097425	,601	-,034417	,012567
			>=5 Marken	,0054957	,0096080	,919	-,017643	,028635
		2-5 Marken	1 Marke	,0109248	,0097425	,601	-,012567	,034417
			>=5 Marken	,0164205	,0098693	,266	-,007369	,040210
		>=5 Marken	1 Marke	-,0054957	,0096080	,919	-,028635	,017643
			2-5 Marken	-,0164205	,0098693	,266	-,040210	,007369

Fortsetzung der Tabelle auf S. 404.

Anhänge

Abhängige Variable				Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Wichtigkeit Gebäude-standards	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	,0047500	,0107734	,907	-,021764	,031264
			>=5 Marken	,0172010	,0101541	,240	-,007789	,042191
		2-5 Marken	1 Marke	-,0047500	,0107734	,907	-,031264	,021764
			>=5 Marken	,0124510	,0106274	,504	-,013704	,038606
		>=5 Marken	1 Marke	-,0172010	,0101541	,240	-,042191	,007789
			2-5 Marken	-,0124510	,0106274	,504	-,038606	,013704
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	,0047500	,0108407	,961	-,021388	,030888
			>=5 Marken	,0172010	,0107303	,297	-,008656	,043058
		2-5 Marken	1 Marke	-,0047500	,0108407	,961	-,030888	,021388
			>=5 Marken	,0124510	,0095713	,478	-,010620	,035522
		>=5 Marken	1 Marke	-,0172010	,0107303	,297	-,043058	,008656
			2-5 Marken	-,0124510	,0095713	,478	-,035522	,010620

Anhang 45: Einfluss der Anzahl an Herstellermarken im Portfolio auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke und Gebäudestandards

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse zweier Regressionsanalysen abgebildet. Untersucht wurde, welchen Einfluss die Anzahl der Marken im Portfolio eines Investors (siehe Frage 10, S. 313) auf die Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307) hat. In der zweiten Regressionsanalyse wurde untersucht, welchen Einfluss die Anzahl an Herstellermarken im Portfolio (siehe Frage 10, S. 313) auf die Wichtigkeit der Investoren für das Merkmal Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307, Ergebnisse auf S. 406 f.) hat.

Einfluss Anzahl der Herstellermarken im Portfolio auf die Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,076a	,006	,002	,0961493

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,015	1	,015	1,607	,206a
Nicht standardisierte Residuen	2,561	277	,009		
Gesamt	2,576	278			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,248	,008		32,631	,000
Anzahl Marken im Portfolio	,001	,001	,076	1,268	,206

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Einfluss Anzahl der Herstellermarken im Portfolio auf die Wichtigkeit des Merkmals Gebäudestandards:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Anzahl Marken im Portfolio	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Wichtigkeiten Gebäudestandards

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,099a	,010	,006	,0713193

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,014	1	,014	2,752	,098a
Nicht standardisierte Residuen	1,409	277	,005		
Gesamt	1,423	278			

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Anzahl Marken im Portfolio	.	Einschluss

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,200	,006		35,405	,000
Anzahl Marken im Portfolio	-,001	,001	-,099	-1,659	,098

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Anhang 46: Unterschiede zwischen den Teilnutzwerten des Merkmals Gebäudestandards nach Anzahl der Marken im Portfolio der Investoren

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in Bezug auf die Teilnutzwerte der Investoren für das Merkmal Gebäudestandards (siehe Fragen 1.5.1-1.5.3, S. 307) unterteilt nach der Anzahl an Marken im Portfolio des Investors (siehe Frage 10, S. 313). Die Analyse erfolgte mit Hilfe der Varianzanalyse.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Teilnutzwerte neutral	1 Marke	96	,325281	2,3315543	,2379633	-,147136	,797698	,0000	20,0310
	2–5 Marken	81	1,018346	5,7271522	,6363502	-,248032	2,284723	,0000	48,6790
	>=5 Marken	102	,668814	3,6113980	,3575817	-,040532	1,378160	,0000	25,1870
	Gesamt	279	,652086	4,0138540	,2403032	,179041	1,125131	,0000	48,6790
Teilnutzwerte markenspezifisch	1 Marke	96	45,364469	24,4164939	2,4919980	40,417227	50,311710	,0000	140,1670
	2–5 Marken	81	39,939864	18,9574131	2,1063792	35,748036	44,131692	,0000	85,4470
	>=5 Marken	102	37,228588	20,3272685	2,0126995	33,235934	41,221243	,0000	81,7150
	Gesamt	279	40,815176	21,6645722	1,2970240	38,261940	43,368411	,0000	140,1670
Teilnutzwerte sehr markenspezifisch	1 Marke	96	55,804302	26,9940361	2,7550673	50,334802	61,273802	3,177	180,1510
	2–5 Marken	81	52,306173	23,5769839	2,6196649	47,092874	57,519472	,0000	103,6900
	>=5 Marken	102	50,393912	22,7361542	2,2512147	45,928107	54,859716	,0000	108,2570
	Gesamt	279	52,810724	24,5375392	1,4690240	49,918900	55,702548	,0000	180,1510

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Teilnutzwerte neutral	2,433	2	276	,090
Teilnutzwerte markenspezifisch	3,381	2	276	,035
Teilnutzwerte sehr markenspezifisch	,452	2	276	,637

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Teilnutzwerte neutral	Zwischen den Gruppen	21,147	2	10,574	,655	,520
	Innerhalb der Gruppen	4457,717	276	16,151		
	Gesamt	4478,865	278			
Teilnutzwerte markenspezifisch	Zwischen den Gruppen	3360,970	2	1680,485	3,649	,027
	Innerhalb der Gruppen	127119,355	276	460,577		
	Gesamt	130480,325	278			
Teilnutzwerte sehr markenspezifisch	Zwischen den Gruppen	1476,705	2	738,353	1,228	,294
	Innerhalb der Gruppen	165904,546	276	601,103		
	Gesamt	167381,251	278			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Teilnutzwerte neutral	Welch-Test	,706	2	157,317	,495
	Brown-Forsythe	,602	2	162,593	,549
Teilnutzwerte markenspezifisch	Welch-Test	3,232	2	181,088	,042
	Brown-Forsythe	3,701	2	265,825	,026
Teilnutzwerte sehr markenspezifisch	Welch-Test	1,155	2	179,199	,317
	Brown-Forsythe	1,230	2	266,113	,294

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

Abhängige Variable		(I) Gruppe Markenportfolio	(J) Gruppe Markenportfolio	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Teilnutzwerte neu-tral	Scheffé-Test	1 Marke	2–5 Marken	-,6930644	,6063316	,521	-2,185302	,799173
			>=5 Marken	-,3435325	,5714768	,835	-1,749989	1,062924
		2–5 Marken	1 Marke	,6930644	,6063316	,521	-,799173	2,185302
			>=5 Marken	,3495320	,5981150	,843	-1,122484	1,821547
		>=5 Marken	1 Marke	,3435325	,5714768	,835	-1,062924	1,749989
			2–5 Marken	-,3495320	,5981150	,843	-1,821547	1,122484
	Tamhane	1 Marke	2–5 Marken	-,6930644	,6793881	,672	-2,342263	,956134
			>=5 Marken	-,3435325	,4295244	,810	-1,379091	,692026
		2–5 Marken	1 Marke	,6930644	,6793881	,672	-,956134	2,342263
			>=5 Marken	,3495320	,7299358	,951	-1,416397	2,115461
		>=5 Marken	1 Marke	,3435325	,4295244	,810	-,692026	1,379091
			2–5 Marken	-,3495320	,7299358	,951	-2,115461	1,416397
Teilnutzwerte markenspezifisch	Scheffé-Test	1 Marke	2–5 Marken	5,4246046	3,2378730	,248	-2,544096	13,393305
			>=5 Marken	8,1358805 ⁺	3,0517446	,030	,625259	15,646502
		2–5 Marken	1 Marke	-5,4246046	3,2378730	,248	-13,393305	2,544096
			>=5 Marken	2,7112760	3,1939951	,698	-5,149437	10,571989
		>=5 Marken	1 Marke	-8,1358805 ⁺	3,0517446	,030	-15,646502	-,625259
			2–5 Marken	-2,7112760	3,1939951	,698	-10,571989	5,149437
	Tamhane	1 Marke	2–5 Marken	5,4246046	3,2629568	,267	-2,442253	13,291462
			>=5 Marken	8,1358805 ⁺	3,2032816	,035	,417505	15,854256
		2–5 Marken	1 Marke	-5,4246046	3,2629568	,267	-13,291462	2,442253
			>=5 Marken	2,7112760	2,9133817	,730	-4,311808	9,734360
		>=5 Marken	1 Marke	-8,1358805 ⁺	3,2032816	,035	-15,854256	-,417505
			2–5 Marken	-2,7112760	2,9133817	,730	-9,734360	4,311808

Fortsetzung der Tabelle auf S. 411.

		(J) Gruppe		Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
		(I) Gruppe Markenportfolio	Markenportfolio				Untergrenze	Obergrenze
Teilnutzwerte sehr markenspezifisch	Scheffé-Test	1 Marke	2–5 Marken	3,4981292	3,6989896	,640	-5,605421	12,601680
			>=5 Marken	5,4103903	3,4863541	,302	-3,169845	13,990626
		2–5 Marken	1 Marke	-3,4981292	3,6989896	,640	-12,601680	5,605421
			>=5 Marken	1,9122611	3,6488629	,872	-7,067923	10,892445
		>=5 Marken	1 Marke	-5,4103903	3,4863541	,302	-13,990626	3,169845
			2–5 Marken	-1,9122611	3,6488629	,872	-10,892445	7,067923
	Tamhane	1 Marke	2–5 Marken	3,4981292	3,8017154	,736	-5,667182	12,663440
			>=5 Marken	5,4103903	3,5578594	,342	-3,161960	13,982740
		2–5 Marken	1 Marke	-3,4981292	3,8017154	,736	-12,663440	5,667182
			>=5 Marken	1,9122611	3,4540718	,926	-6,417767	10,242289
		>=5 Marken	1 Marke	-5,4103903	3,5578594	,342	-13,982740	3,161960
			2–5 Marken	-1,9122611	3,4540718	,926	-10,242289	6,417767

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 47: Einfluss der Anzahl an Herstellermarken im Portfolio auf die Ausprägungen des Merkmals Gebäudestandards

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Ermittlung des Einflusses der Anzahl an Herstellermarken im Portfolio (siehe Frage 10, S. 313) auf die Teilnutzwerte der mittleren (siehe Frage 1.5.2, S. 307) und höchsten Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards (siehe 1.5.3, S. 307, Ergebnisse auf S. 413 f.) abgebildet.

Einfluss der Anzahl der Herstellermarken auf die Teilnutzwerte der mittleren Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,143a	,020	,017	21,4810809

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	2662,321	1	2662,321	5,770	,017a
Nicht standardisierte Residuen	127818,004	277	461,437		
Gesamt	130480,325	278			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte markenspezifisch

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	43,476	1,697		25,615	,000
Anzahl Marken im Portfolio	-,534	,222	-,143	-2,402	,017

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte markenspezifisch

Einfluss der Anzahl an Herstellermarken auf die Teilnutzwerte der höchsten Ausprägung des Merkmals Gebäudestandards:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,069a	,005	,001	24,5229498

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	800,358	1	800,358	1,331	,250a
Nicht standardisierte Residuen	166580,893	277	601,375		
Gesamt	167381,251	278			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Anzahl Marken im Portfolio

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte sehr markenspezifisch

Anhänge

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	54,270	1,938		28,008	,000
Anzahl Marken im Portfolio	-,293	,254	-,069	-1,154	,250

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte sehr markenspezifisch

Anhang 48: Unterschiede zwischen den Wichtigkeiten und Teilnutzwerten des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben nach Anzahl der Marken im Portfolio des Investors

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Unterschiede in Bezug auf die Wichtigkeit und die Teilnutzwerte der Investoren für das Merkmal Arbeitsprozessvorgaben (siehe Fragen 1.3.1–1.3.3, S. 307) unterteilt nach der Anzahl an Marken im Portfolio des Investors (siehe Frage 10, S. 313). Die Analyse erfolgte mit Hilfe der Varianzanalyse.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
						Untergrenze	Obergrenze		
Wichtigkeit Merkmal Arbeitsprozessvorgaben	1 Marke	96	,201531	,0721202	,0073607	,186918	,216144	,0510	,5510
	2–5 Marken	81	,208889	,0642935	,0071437	,194672	,223105	,0390	,3680
	>=5 Marken	102	,193176	,0657408	,0065093	,180264	,206089	,0490	,3280
	Gesamt	279	,200613	,0676585	,0040506	,192639	,208587	,0390	,5510
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozessvorgabe	1 Marke	96	,706052	4,1828253	,4269078	-,141467	1,553571	,0000	29,1990
	2–5 Marken	81	,683173	4,4265055	,4918339	-,295608	1,661954	,0000	38,6330
	>=5 Marken	102	,954657	3,5365909	,3501747	,260004	1,649309	,0000	22,1290
	Gesamt	279	,790297	4,0220883	,2407961	,316282	1,264313	,0000	38,6330
Teilnutzwerte einige Arbeitsprozessvorgabe	1 Marke	96	32,95085	21,2290560	2,1666815	28,649448	37,252261	,0000	74,1050
	2–5 Marken	81	36,59180	20,6036373	2,2892930	32,035964	41,147641	,0000	98,6570
	>=5 Marken	102	33,39584	18,8105928	1,8625262	29,701092	37,090594	,0000	74,1110
	Gesamt	279	34,17058	20,1782772	1,2080419	31,792516	36,548659	,0000	98,6570
Teilnutzwerte alle Arbeitsprozessvorgabe	1 Marke	96	59,57479	26,0164547	2,6552933	54,303368	64,846215	,0000	210,473
	2–5 Marken	81	61,45384	20,6282877	2,2920320	56,892575	66,015153	10,31	112,582
	>=5 Marken	102	54,15779	22,2834015	2,2063855	49,780919	58,534669	4,637	103,423
	Gesamt	279	58,13992	23,3213104	1,3962103	55,391434	60,888409	,0000	210,473

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Wichtigkeit Merkmal Arbeitsprozessvorgaben	,455	2	276	,635
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse vorgegeben	,415	2	276	,660
Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse vorgegeben	1,953	2	276	,144
Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben	,691	2	276	,502

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Wichtigkeit Merkmal Arbeitsprozessvorgaben	Zwischen den Gruppen	,011	2	,006	1,233	,293
	Innerhalb der Gruppen	1,261	276	,005		
	Gesamt	1,273	278			
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse vorgegeben	Zwischen den Gruppen	4,366	2	2,183	,134	,875
	Innerhalb der Gruppen	4492,894	276	16,279		
	Gesamt	4497,260	278			
Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse vorgegeben	Zwischen den Gruppen	678,892	2	339,446	,833	,436
	Innerhalb der Gruppen	112512,386	276	407,654		
	Gesamt	113191,278	278			
Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben	Zwischen den Gruppen	2704,658	2	1352,329	2,514	,083
	Innerhalb der Gruppen	148494,960	276	538,025		
	Gesamt	151199,618	278			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Wichtigkeit Merkmal Arbeitsprozessvorgaben	Welch-Test	1,326	2	180,720	,268
	Brown-Forsythe	1,240	2	271,159	,291
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse vorgegeben	Welch-Test	,147	2	174,368	,863
	Brown-Forsythe	,131	2	250,746	,877
Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse vorgegeben	Welch-Test	,801	2	178,107	,451
	Brown-Forsythe	,827	2	264,219	,439
Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben	Welch-Test	2,809	2	181,403	,063
	Brown-Forsythe	2,549	2	268,188	,080

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

		(I) Gruppe	(J) Gruppe	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Abhängige Variable		Markenportfolio	Markenportfolio					
Wichtigkeit Merkmal Arbeitsprozessvorgaben	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	-,0073576	,0101992	,771	-,032459	,017744
			>=5 Marken	,0083548	,0096129	,686	-,015304	,032013
		2-5 Marken	1 Marke	,0073576	,0101992	,771	-,017744	,032459
			>=5 Marken	,0157124	,0100610	,297	-,009049	,040473
		>=5 Marken	1 Marke	-,0083548	,0096129	,686	-,032013	,015304
			2-5 Marken	-,0157124	,0100610	,297	-,040473	,009049
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-,0073576	,0102573	,855	-,032087	,017372
			>=5 Marken	,0083548	,0098261	,780	-,015314	,032024
		2-5 Marken	1 Marke	,0073576	,0102573	,855	-,017372	,032087
			>=5 Marken	,0157124	,0096646	,285	-,007589	,039014
		>=5 Marken	1 Marke	-,0083548	,0098261	,780	-,032024	,015314
			2-5 Marken	-,0157124	,0096646	,285	-,039014	,007589
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse vorgegeben	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	,0228792	,6087193	,999	-1,475234	1,520993
			>=5 Marken	-,2486048	,5737272	,910	-1,660600	1,163390
		2-5 Marken	1 Marke	-,0228792	,6087193	,999	-1,520993	1,475234
			>=5 Marken	-,2714840	,6004702	,903	-1,749296	1,206328
		>=5 Marken	1 Marke	,2486048	,5737272	,910	-1,163390	1,660600
			2-5 Marken	,2714840	,6004702	,903	-1,206328	1,749296
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	,0228792	,6512687	1,000	-1,547986	1,593745
			>=5 Marken	-,2486048	,5521527	,958	-1,578949	1,081739
		2-5 Marken	1 Marke	-,0228792	,6512687	1,000	-1,593745	1,547986
			>=5 Marken	-,2714840	,6037573	,958	-1,729270	1,186302
		>=5 Marken	1 Marke	,2486048	,5521527	,958	-1,081739	1,578949
			2-5 Marken	,2714840	,6037573	,958	-1,186302	1,729270

Fortsetzung der Tabelle auf S. 419.

Anhänge

		(I) Gruppe	(J) Gruppe	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
		Markenportfolio	Markenportfolio				Untergrenze	Obergrenze
Abhängige Variable		folio	folio					
Teilnutzwerte einige	Scheffé-Test	1 Marke	2-5 Marken	-3,6409483	3,0461700	,490	-11,137850	3,855954
			>=5 Marken	-,4449890	2,8710617	,988	-7,510933	6,620955
Arbeitsprozesse vorgegeben	Scheffé-Test	2-5 Marken	1 Marke	3,6409483	3,0461700	,490	-3,855954	11,137850
			>=5 Marken	3,1959593	3,0048900	,569	-4,199349	10,591267
		>=5 Marken	1 Marke	,4449890	2,8710617	,988	-6,620955	7,510933
			2-5 Marken	-3,1959593	3,0048900	,569	-10,591267	4,199349
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-3,6409483	3,1520424	,578	-11,241376	3,959479
			>=5 Marken	-,4449890	2,8571861	,998	-7,327930	6,437952
	Scheffé-Test	2-5 Marken	1 Marke	3,6409483	3,1520424	,578	-3,959479	11,241376
			>=5 Marken	3,1959593	2,9512483	,627	-3,923525	10,315444
		>=5 Marken	1 Marke	,4449890	2,8571861	,998	-6,437952	7,327930
			2-5 Marken	-3,1959593	2,9512483	,627	-10,315444	3,923525
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-1,8790725	3,4995308	,866	-10,491737	6,733592
			>=5 Marken	5,4169975	3,2983612	,261	-2,700570	13,534565
Arbeitsprozesse vorgegeben	Scheffé-Test	2-5 Marken	1 Marke	1,8790725	3,4995308	,866	-6,733592	10,491737
			>=5 Marken	7,2960701	3,4521071	,109	-1,199880	15,792020
		>=5 Marken	1 Marke	-5,4169975	3,2983612	,261	-13,534565	2,700570
			2-5 Marken	-7,2960701	3,4521071	,109	-15,792020	1,199880
	Tamhane	1 Marke	2-5 Marken	-1,8790725	3,5077048	,933	-10,335769	6,577624
			>=5 Marken	5,4169975	3,4523499	,315	-2,900622	13,734617
	Scheffé-Test	2-5 Marken	1 Marke	1,8790725	3,5077048	,933	-6,577624	10,335769
			>=5 Marken	7,2960701	3,1814380	,067	-,373029	14,965169
		>=5 Marken	1 Marke	-5,4169975	3,4523499	,315	-13,734617	2,900622
			2-5 Marken	-7,2960701	3,1814380	,067	-14,965169	,373029

Anhang 49: Unterschiede zwischen Investoren in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale unterteilt nach der aktuellen Rentabilität der Investoren

Die nachfolgenden Tabellen (S. 421 ff.) fassen die Ergebnisse der Varianzanalyse im Rahmen der Untersuchung der drei Investorentypen anhand ihrer aktuellen Rentabilität (siehe Frage 16, S. 315, ROI <15%, ROI 15–25% und ROI >25%) in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale (siehe Fragen 1.1-1.5, S. 307) zusammen.

ONEWAY deskriptive Statistiken

		n	Mittelwert	Stan- dardabwe- chung	Standard- fehler	95%- Konfidenzintervall für den Mittelwert		Mini- mum	Maxi- mum
						Unter- grenze	Ober- grenze		
Wichtigkeit Her- stellermarke	<15%	52	,257519	,1146000	,0158922	,225614	,289424	,0220	,5550
	15–25%	75	,252760	,0952182	,0109949	,230852	,274668	,0550	,4830
	>25%	60	,248083	,0838834	,0108293	,226414	,269753	,0620	,5280
	Gesamt	187	,252583	,0972290	,0071101	,238556	,266610	,0220	,5550
Wichtigkeit Rent- abilität	<15%	52	,130692	,0868037	,0120375	,106526	,154859	,0180	,3390
	15–25%	75	,171840	,0813104	,0093889	,153132	,190548	,0180	,4180
	>25%	60	,174100	,0813248	,0104990	,153092	,195108	,0290	,3850
	Gesamt	187	,161123	,0845800	,0061851	,148921	,173325	,0180	,4180
Wichtigkeit Ar- beitsprozes- svorgaben	<15%	52	,215000	,0667139	,0092516	,196427	,233573	,0510	,3430
	15–25%	75	,193133	,0626210	,0072308	,178726	,207541	,0610	,3360
	>25%	60	,205650	,0598078	,0077212	,190200	,221100	,0650	,3430
	Gesamt	187	,203230	,0632206	,0046231	,194109	,212350	,0510	,3430
Wichtigkeit Mi- tarbeiterschul- ung	<15%	52	,204596	,0641026	,0088894	,186750	,222442	,0170	,3390
	15–25%	75	,187840	,0685392	,0079142	,172071	,203609	,0500	,3210
	>25%	60	,187533	,0581874	,0075120	,172502	,202565	,0810	,3530
	Gesamt	187	,192401	,0642436	,0046980	,183133	,201669	,0170	,3530
Wichtigkeit Gebäudestan- dards	<15%	52	,192077	,0790753	,0109658	,170062	,214092	,0220	,3570
	15–25%	75	,194493	,0673146	,0077728	,179006	,209981	,0500	,3320
	>25%	60	,184583	,0583680	,0075353	,169505	,199661	,0320	,2970
Gesamt		187	,190642	,0679435	,0049685	,180840	,200444	,0220	,3570

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Wichtigkeit Herstellermarke	3,627	2	184	,029
Wichtigkeit Rentabilität	,250	2	184	,779
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	,648	2	184	,524
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	1,145	2	184	,320
Wichtigkeit Gebäudestandards	2,758	2	184	,066

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Wichtigkeit Hersteller-marke	Zwischen den Gruppen	,002	2	,001	,130	,878
	Innerhalb der Gruppen	1,756	184	,010		
	Gesamt	1,758	186			
Wichtigkeit Rentabilität	Zwischen den Gruppen	,067	2	,033	4,868	,009
	Innerhalb der Gruppen	1,264	184	,007		
	Gesamt	1,331	186			
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Zwischen den Gruppen	,015	2	,008	1,920	,149
	Innerhalb der Gruppen	,728	184	,004		
	Gesamt	,743	186			
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	Zwischen den Gruppen	,011	2	,005	1,302	,274
	Innerhalb der Gruppen	,757	184	,004		
	Gesamt	,768	186			
Wichtigkeit Gebäudestandards	Zwischen den Gruppen	,003	2	,002	,368	,693
	Innerhalb der Gruppen	,855	184	,005		
	Gesamt	,859	186			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Wichtigkeit Herstellermarke	Welch-Test	,127	2	112,921	,881
	Brown-Forsythe	,126	2	152,151	,882
Wichtigkeit Rentabilität	Welch-Test	4,569	2	115,273	,012
	Brown-Forsythe	4,814	2	170,156	,009
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Welch-Test	1,820	2	115,440	,167
	Brown-Forsythe	1,902	2	169,381	,152
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	Welch-Test	1,309	2	117,827	,274
	Brown-Forsythe	1,326	2	176,837	,268
Wichtigkeit Gebäudestandards	Welch-Test	,441	2	113,355	,645
	Brown-Forsythe	,359	2	154,361	,699

a. Asymptotisch F-verteilt

Mehrfachvergleiche

				Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
							Untergrenze	Obergrenze
Abhängige Variable		(I) Gruppe	ROI (J) Gruppe					
Wichtigkeit Herstellermarke	Scheffé-Test	<15%	15–25%	,0047592	,0176281	,964	-,038744	,048262
			>25%	,0094359	,0185084	,878	-,036239	,055111
		15–25%	<15%	-,0047592	,0176281	,964	-,048262	,038744
			>25%	,0046767	,0169199	,963	-,037078	,046432
		>25%	<15%	-,0094359	,0185084	,878	-,055111	,036239
			15–25%	-,0046767	,0169199	,963	-,046432	,037078
	Tamhane	<15%	15–25%	,0047592	,0193248	,993	-,042200	,051718
			>25%	,0094359	,0192311	,947	-,037332	,056204
		15–25%	<15%	-,0047592	,0193248	,993	-,051718	,042200
			>25%	,0046767	,0154324	,987	-,032646	,042000
		>25%	<15%	-,0094359	,0192311	,947	-,056204	,037332
			15–25%	-,0046767	,0154324	,987	-,042000	,032646

Fortsetzung der Tabelle auf S. 424f.

Anhänge

Abhängige Variable (I) ROI (J) ROI				Mittlere Differenz (I-J)	Standard-fehler	Signifi-kanz	95%-Konfidenzintervall	
							Unter-grenze	Ober-grenze
Wichtigkeit Rentabilität	Scheffé-Test	<15%	15–25%	-,0411477 [*]	,0149551	,024	-,078054	-,004241
			>25%	-,0434077 [*]	,0157018	,024	-,082157	-,004659
		15–25%	<15%	,0411477 [*]	,0149551	,024	,004241	,078054
			>25%	-,0022600	,0143542	,988	-,037683	,033163
		>25%	<15%	,0434077 [*]	,0157018	,024	,004659	,082157
			15–25%	,0022600	,0143542	,988	-,033163	,037683
	Tamhane	<15%	15–25%	-,0411477 [*]	,0152661	,024	-,078189	-,004106
			>25%	-,0434077 [*]	,0159728	,023	-,082162	-,004653
		15–25%	<15%	,0411477 [*]	,0152661	,024	,004106	,078189
			>25%	-,0022600	,0140848	,998	-,036342	,031822
		>25%	<15%	,0434077 [*]	,0159728	,023	,004653	,082162
			15–25%	,0022600	,0140848	,998	-,031822	,036342
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	Scheffé-Test	<15%	15–25%	,0218667	,0113525	,159	-,006149	,049882
			>25%	,0093500	,0119193	,736	-,020065	,038765
		15–25%	<15%	-,0218667	,0113525	,159	-,049882	,006149
			>25%	-,0125167	,0108963	,518	-,039407	,014373
		>25%	<15%	-,0093500	,0119193	,736	-,038765	,020065
			15–25%	,0125167	,0108963	,518	-,014373	,039407
	Tamhane	<15%	15–25%	,0218667	,0117421	,184	-,006623	,050357
			>25%	,0093500	,0120502	,824	-,019896	,038596
		15–25%	<15%	-,0218667	,0117421	,184	-,050357	,006623
			>25%	-,0125167	,0105783	,559	-,038108	,013074
		>25%	<15%	-,0093500	,0120502	,824	-,038596	,019896
			15–25%	,0125167	,0105783	,559	-,013074	,038108

Fortsetzung der Tabelle auf S. 425.

Anhänge

Abhängige Variable (I) ROI (J) ROI				Mittlere Differenz (I-J)	Standard-fehler	Signifi-kanz	95%-Konfidenzintervall	
							Unter-grenze	Ober-grenze
Wichtigkeit Schulungs-angebote	Scheffé-Test	<15%	15–25%	,0167562	,0115743	,353	-,011807	,045319
			>25%	,0170628	,0121523	,375	-,012927	,047052
		15–25%	<15%	-,0167562	,0115743	,353	-,045319	,011807
			>25%	,0003067	,0111093	1,000	-,027109	,027722
		>25%	<15%	-,0170628	,0121523	,375	-,047052	,012927
			15–25%	-,0003067	,0111093	1,000	-,027722	,027109
	Tamhane	<15%	15–25%	,0167562	,0119020	,411	-,012085	,045597
			>25%	,0170628	,0116384	,376	-,011181	,045307
		15–25%	<15%	-,0167562	,0119020	,411	-,045597	,012085
			>25%	,0003067	,0109117	1,000	-,026081	,026694
Wichtigkeit Gebäudestandards	Scheffé-Test	<15%	15–25%	-,0024164	,0123026	,981	-,032777	,027944
			>25%	,0074936	,0129169	,845	-,024383	,039370
		15–25%	<15%	,0024164	,0123026	,981	-,027944	,032777
			>25%	,0099100	,0118083	,704	-,019231	,039051
		>25%	<15%	-,0074936	,0129169	,845	-,039370	,024383
			15–25%	-,0099100	,0118083	,704	-,039051	,019231
	Tamhane	<15%	15–25%	-,0024164	,0134412	,997	-,035068	,030235
			>25%	,0074936	,0133052	,923	-,024860	,039847
		15–25%	<15%	,0024164	,0134412	,997	-,030235	,035068
			>25%	,0099100	,0108258	,740	-,016271	,036091
		>25%	<15%	-,0074936	,0133052	,923	-,039847	,024860
			15–25%	-,0099100	,0108258	,740	-,036091	,016271

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 50: Einfluss der aktuellen Rentabilität auf die Wichtigkeit des Merkmals Rentabilität

In den nachfolgenden Tabellen ist das Ergebnis einer Regressionsanalyse dargestellt. Untersucht wurde, welchen Einfluss die aktuelle Rentabilität des Unternehmens eines Investors, gemessen an dem aktuellen ROI (siehe Frage 16, S. 315), auf die Wichtigkeit des Investors bezüglich des Merkmals Rentabilität (siehe Frage 1.1, S. 307) hat.

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,164 ^a	,027	,022	,0836598

a. Einflussvariablen: (Konstante), aktuelle Rentabilität

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,036	1	,036	5,114	,025 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,295	185	,007		
	Gesamt	1,331	186			

a. Einflussvariablen: (Konstante), aktuelle Rentabilität

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,138	,012		11,494	,000
	aktuelle Rentabilität	,001	,000	,164	2,261	,025

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Anhang 51: Unterschiede zwischen Investoren mit unterschiedlicher aktueller Rentabilität in Bezug auf die Teilnutzwerte des Merkmals Rentabilität

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der Varianzanalyse im Rahmen der Untersuchung der drei Investorentypen, unterschieden anhand ihrer aktuellen Rentabilität (siehe Frage 16, S. 315, ROI <15%, ROI 15–25% und ROI >25%), in Bezug auf die Teilnutzwerte der Ausprägungen des Merkmals Rentabilität (siehe Fragen 1.1.1–1.1.3, S. 307) zusammen.

ONEWAY deskriptive Statistiken

	n	Mittelwert	Standardab- weichung	Standardfeh- ler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Mini- mum	Maximum	
					Untergren- ze	Obergren- ze			
Teilnutzwerte ROI 20%	<15%	52	3,230269	8,6085408	1,1937898	,833636	5,626902	,0000	49,6190
	15–25%	75	4,842160	13,5628613	1,5661043	1,721629	7,962691	,0000	96,8290
	>25%	60	3,414767	7,9856375	1,0309414	1,351858	5,477676	,0000	38,3160
	Gesamt	187	3,935947	10,6906862	,7817804	2,393650	5,478243	,0000	96,8290
Teilnutzwerte ROI 30%	<15%	52	22,501615	19,9981853	2,7732493	16,934085	28,069146	,0000	81,4920
	15–25%	75	29,766907	19,6553517	2,2696045	25,244621	34,289192	,0000	85,4940
	>25%	60	27,474917	18,8598523	2,4347965	22,602900	32,346933	,0000	66,2380
	Gesamt	187	27,011214	19,6215282	1,4348683	24,180506	29,841922	,0000	85,4940
Teilnutzwerte ROI 40%	<15%	52	32,953865	31,4518369	4,3615850	24,197618	41,710113	,0000	117,5430
	15–25%	75	45,314520	28,4295461	3,2827612	38,773475	51,855565	,0000	132,0820
	>25%	60	47,180617	29,4590257	3,8031439	39,570543	54,790690	,0000	120,2560
	Gesamt	187	42,476080	30,0634830	2,1984596	38,138959	46,813202	,0000	132,0820

Test der Homogenität der Varianzen

	Levene-Statistik	df1	df2	Signifikanz
Teilnutzwerte ROI 20%	2,051	2	184	,132
Teilnutzwerte ROI 30%	,092	2	184	,912
Teilnutzwerte ROI 40%	,267	2	184	,766

ONEWAY ANOVA

		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Teilnutzwerte ROI 20%	Zwischen den Gruppen	103,784	2	51,892	,451	,637
	Innerhalb der Gruppen	21154,299	184	114,969		
	Gesamt	21258,083	186			
Teilnutzwerte ROI 30%	Zwischen den Gruppen	1639,936	2	819,968	2,156	,119
	Innerhalb der Gruppen	69970,877	184	380,277		
	Gesamt	71610,813	186			
Teilnutzwerte ROI 40%	Zwischen den Gruppen	6647,189	2	3323,595	3,788	,024
	Innerhalb der Gruppen	161462,030	184	877,511		
	Gesamt	168109,220	186			

Robuste Testverfahren zur Prüfung auf Gleichheit der Mittelwerte

		Statistik ^a	df1	df2	Sig.
Teilnutzwerte ROI 20%	Welch-Test	,375	2	120,559	,688
	Brown-Forsythe	,501	2	170,045	,607
Teilnutzwerte ROI 30%	Welch-Test	2,065	2	116,331	,131
	Brown-Forsythe	2,153	2	173,330	,119
Teilnutzwerte ROI 40%	Welch-Test	3,484	2	114,404	,034
	Brown-Forsythe	3,718	2	167,706	,026

a. Asymptotisch F-verteilt

Anhänge

Mehrfachvergleiche

				Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
Abhängige Variable		(I) ROI gruppe	(J) ROI gruppe				Untergrenze	Obergrenze
Teilnutzwerte ROI 20%	Scheffé -Test	<15%	15–25%	-1,6118908	1,9349064	,707	-6,386870	3,163088
			>25%	-,1844974	2,0315248	,996	-5,197912	4,828917
		15–25%	<15%	1,6118908	1,9349064	,707	-3,163088	6,386870
			>25%	1,4273933	1,8571673	,745	-3,155740	6,010527
		>25%	<15%	,1844974	2,0315248	,996	-4,828917	5,197912
			15–25%	-1,4273933	1,8571673	,745	-6,010527	3,155740
	Tam- hane	<15%	15–25%	-1,6118908	1,9692173	,799	-6,378136	3,154354
			>25%	-,1844974	1,5773314	,999	-4,011786	3,642791
		15–25%	<15%	1,6118908	1,9692173	,799	-3,154354	6,378136
			>25%	1,4273933	1,8749728	,832	-3,111303	5,966090
		>25%	<15%	,1844974	1,5773314	,999	-3,642791	4,011786
			15–25%	-1,4273933	1,8749728	,832	-5,966090	3,111303
Teilnutzwerte ROI 30%	Scheffé -Test	<15%	15–25%	-7,2652913	3,5190003	,122	-15,949511	1,418928
			>25%	-4,9733013	3,6947194	,406	-14,091162	4,144560
		15–25%	<15%	7,2652913	3,5190003	,122	-1,418928	15,949511
			>25%	2,2919900	3,3776168	,795	-6,043322	10,627302
		>25%	<15%	4,9733013	3,6947194	,406	-4,144560	14,091162
			15–25%	-2,2919900	3,3776168	,795	-10,627302	6,043322
	Tam- hane	<15%	15–25%	-7,2652913	3,5835759	,129	-15,955875	1,425292
			>25%	-4,9733013	3,6904127	,450	-13,926893	3,980291
		15–25%	<15%	7,2652913	3,5835759	,129	-1,425292	15,955875
			>25%	2,2919900	3,3285640	,869	-5,760551	10,344531
		>25%	<15%	4,9733013	3,6904127	,450	-3,980291	13,926893
			15–25%	-2,2919900	3,3285640	,869	-10,344531	5,760551

Fortsetzung der Tabelle auf S. 430.

Anhänge

				Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
Abhängige Variable		(I) ROI gruppe	(J) ROI gruppe				Untergrenze	Obergrenze
Teilnutzwerte ROI 40%	Scheffé -Test	<15%	15–25%	-12,3606546	5,3455925	,072	-25,552555	,831245
			>25%	-14,2267513 [*]	5,6125214	,043	-28,077381	-,376122
		15–25%	<15%	12,3606546	5,3455925	,072	-,831245	25,552555
			>25%	-1,8660967	5,1308217	,936	-14,527983	10,795790
		>25%	<15%	14,2267513 [*]	5,6125214	,043	,376122	28,077381
			15–25%	1,8660967	5,1308217	,936	-10,795790	14,527983
	Tam- hane	<15%	15–25%	-12,3606546	5,4589326	,075	-25,611594	,890285
			>25%	-14,2267513 [*]	5,7868236	,046	-28,267209	-,186294
		15–25%	<15%	12,3606546	5,4589326	,075	-,890285	25,611594
			>25%	-1,8660967	5,0239849	,976	-14,025507	10,293314
		>25%	<15%	14,2267513 [*]	5,7868236	,046	,186294	28,267209
			15–25%	1,8660967	5,0239849	,976	-10,293314	14,025507

*. Die Differenz der Mittelwerte ist auf dem Niveau 0,05 signifikant.

Anhang 52: Präferenzstrukturen von Investoren ehemaliger Staatsbetriebe im Vergleich zu privatwirtschaftlich gegründeten Unternehmen

Die nachfolgende Tabelle stellt die Ergebnisse verschiedener t-Tests bei unabhängigen Stichproben dar. Dabei wurden die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der in der linken Spalte gelisteten Merkmale und Ausprägungen (siehe Frage 1, S. 307) danach untersucht, ob es Unterschiede in den Mittelwerten zwischen Investoren, deren Unternehmen früher einmal ein Staatsunternehmen war, und den Investoren, welche ihr Unternehmen privatwirtschaftlich gegründet haben (siehe Frage 14, S. 314), gibt.

Gruppenstatistiken

War Ihr Unternehmen bevor Sie im Automobil- handel investiert haben ein Staatsunternehmen		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke	Ja	90	,266444	,1039780	,0109602
	Nein	202	,250243	,0919945	,0064727
Teilnutzwerte SVW	Ja	90	62,960156	26,5779066	2,8015573
	Nein	202	63,391861	26,0223176	1,8309239
Teilnutzwerte Toyota	Ja	90	30,598533	21,2000021	2,2346764
	Nein	202	28,311545	21,8022090	1,5339981
Teilnutzwerte Chery	Ja	90	2,665189	8,0212195	,8455108
	Nein	202	3,106896	8,4461350	,5942680
Teilnutzwerte Audi	Ja	90	67,970222	32,9995185	3,4784547
	Nein	202	59,956059	30,6546687	2,1568550
Teilnutzwerte Wichtigkeit Rentabilität	Ja	90	,160667	,0772023	,0081378
	Nein	202	,157035	,0847387	,0059622

Fortsetzung der Tabelle auf S. 432f.

War Ihr Unternehmen bevor Sie im Automobil- handel investiert haben ein Staatsunternehmen		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Teilnutzwerte ROI 20%	Ja	90	4,782000	10,6363813	1,1211730
	Nein	202	2,979881	9,1629008	,6446994
Teilnutzwerte ROI 30%	Ja	90	25,434178	19,1857379	2,0223544
	Nein	202	26,530233	19,2727770	1,3560279
Teilnutzwerte ROI 40%	Ja	90	42,443722	28,0729441	2,9591481
	Nein	202	41,751693	29,6031864	2,0828729
Wichtigkeit Ar- beitsprozessvorgaben	Ja	90	,186389	,0635850	,0067024
	Nein	202	,205649	,0705805	,0049660
Teilnutzwerte keine Ar- beitsprozesse vorgegeben	Ja	90	,744222	3,6245754	,3820638
	Nein	202	1,027792	4,7279643	,3326584
Teilnutzwerte einige Ar- beitsprozesse vorgegeben	Ja	90	33,393878	19,2734061	2,0315954
	Nein	202	33,775005	20,5842908	1,4483056
Teilnutzwerte alle Ar- beitsprozesse vorgegeben	Ja	90	54,045756	20,7398991	2,1861773
	Nein	202	59,675559	24,7765201	1,7432699
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Ja	90	,187456	,0705722	,0074390
	Nein	202	,193767	,0650932	,0045799
Teilnutzwerte rudimentäres Schulungsangebot	Ja	90	1,744211	6,1486291	,6481224
	Nein	202	1,737946	6,2474560	,4395695
Teilnutzwerte breites Schu- lungsangebot	Ja	90	23,552344	19,9476198	2,1026637
	Nein	202	26,365059	18,0519166	1,2701284
Teilnutzwerte sehr breites Schulungsangebot	Ja	90	54,478556	23,3682903	2,4632341
	Nein	202	56,540356	22,8267337	1,6060834

Fortsetzung der Tabelle auf S. 433.

Anhänge

War Ihr Unternehmen bevor Sie im Automobil- handel investiert haben ein Staatsunternehmen		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Wichtigkeit Gebäudestand- ards	Ja	90	,199078	,0703453	,0074150
	Nein	202	,193262	,0730091	,0051369
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Ja	90	,515878	3,0081890	,3170910
	Nein	202	,670807	4,2772527	,3009464
Teilnutzwerte marken- spezifische Gebäude	Ja	90	40,387011	20,1662441	2,1257088
	Nein	202	41,350856	22,4874987	1,5822149
Teilnutzwerte sehr marken- spezifische Gebäude	Ja	90	54,284200	25,6879071	2,7077432
	Nein	202	52,828465	24,4943804	1,7234186

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen sind gleich	,023	,880	1,334	290	,183	,0162019	,0121452	-,0077020	,0401057	
	Varianzen sind nicht gleich			1,273	153,631	,205	,0162019	,0127288	-,0089442	,0413480	
Teilnutzwerte SVW	Varianzen sind gleich	,557	,456	-,130	290	,897	-,4317058	3,3196907	-6,965447	6,102036	
	Varianzen sind nicht gleich			-,129	167,715	,898	-,4317058	3,3467904	-7,038971	6,175559	
Teilnutzwerte Toyota	Varianzen sind gleich	,563	,453	,835	290	,405	2,2869888	2,7398934	-3,105608	7,679586	
	Varianzen sind nicht gleich			,844	175,394	,400	2,2869888	2,7105219	-3,062447	7,636424	

Fortsetzung der Tabelle auf S. 434ff.

Anhänge

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Teilnutzwerte Audi	Varianzen sind gleich		,153	,696	2,014	290	,045	8,0141628	3,9785637	,1836417	15,84468
	Varianzen sind nicht gleich				1,958	160,113	,052	8,0141628	4,0928804	-,0688297	16,09715
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen sind gleich		1,55	,214	,347	290	,729	,0036320	,0104555	-,0169462	,0242102
	Varianzen sind nicht gleich				,360	186,408	,719	,0036320	,0100882	-,0162697	,0235338
Teilnutzwerte ROI 20%	Varianzen sind gleich		7,57	,006	1,475	290	,141	1,8021188	1,2216045	-,6022162	4,206453
	Varianzen sind nicht gleich				1,393	150,310	,166	1,8021188	1,2933160	-,7533084	4,357546
Teilnutzwerte ROI 30%	Varianzen sind gleich		,065	,798	-,449	290	,654	-1,0960549	2,4391437	-5,896723	3,704613
	Varianzen sind nicht gleich				-,450	171,655	,653	-1,0960549	2,4348981	-5,902252	3,710142
Teilnutzwerte ROI 40%	Varianzen sind gleich		,614	,434	,187	290	,851	,6920292	3,6933073	-6,577056	7,961114
	Varianzen sind nicht gleich				,191	179,523	,849	,6920292	3,6186900	-6,448610	7,832668

Fortsetzung der Tabelle auf S. 435ff.

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Wichtigkeit Arbeitspro- zessvorga- ben	Varianzen sind gleich		,353	,553	-2,21	290	,027	-,0192596	,0086825	-,0363484	-,0021709
	Varianzen sind nicht gleich				-2,30	188,399	,022	-,0192596	,0083417	-,0357148	-,0028045
Teilnutzwerte keine Arbeits- prozesse vor- gegeben	Varianzen sind gleich		,923	,337	-,506	290	,613	-,2835699	,5600062	-1,385761	,8186220
	Varianzen sind nicht gleich				-,560	219,288	,576	-,2835699	,5065909	-1,281980	,7148403
Teilnutzwerte einige Ar- beitsprozes- se vorgege- ben	Varianzen sind gleich		,720	,397	-,149	290	,882	-,3811272	2,5588990	-5,417495	4,655241
	Varianzen sind nicht gleich				-,153	181,672	,879	-,3811272	2,4949888	-5,304009	4,541754
Teilnutzwerte alle Arbeits- prozesse vor- gegeben	Varianzen sind gleich		1,14	,285	-1,88	290	,061	-5,6298039	2,9923519	-11,51928	,2596770
	Varianzen sind nicht gleich				-2,01	202,003	,045	-5,6298039	2,7961332	-11,14315	-,1164520

Fortsetzung der Tabelle auf S. 436f.

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen sind gleich		,787	,376	-,745	290	,457	-,0063118	,0084687	-,0229797	,0103561
	Varianzen sind nicht gleich				-,723	159,134	,471	-,0063118	,0087358	-,0235648	,0109413
Teilnutzwerte rudimentäres Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich		,006	,939	,008	290	,994	,0062656	,7879449	-1,544550	1,557081
	Varianzen sind nicht gleich				,008	173,457	,994	,0062656	,7831245	-1,539414	1,551945
Teilnutzwerte breites Schu- lungsangebot	Varianzen sind gleich		,682	,410	-1,19	290	,235	-2,8127150	2,3641289	-7,465741	1,840311
	Varianzen sind nicht gleich				-1,14	156,569	,254	-2,8127150	2,4565059	-7,664882	2,039452
Teilnutzwerte sehr breites Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich		,162	,687	-,708	290	,480	-2,0618009	2,9141676	-7,797401	3,673799
	Varianzen sind nicht gleich				-,701	167,365	,484	-2,0618009	2,9405826	-7,867215	3,743613

Fortsetzung der Tabelle auf S. 437.

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen sind gleich		,072	,789	,636	290	,526	,0058154	,0091505	-,0121944	,0238252
	Varianzen sind nicht gleich				,645	176,886	,520	,0058154	,0090206	-,0119864	,0236172
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Varianzen sind gleich		,391	,532	-,311	290	,756	-,1549292	,4982680	-1,135609	,8257509
	Varianzen sind nicht gleich				-,354	236,560	,723	-,1549292	,4371675	-1,016167	,7063096
Teilnutzwerte markenspe- zifische Ge- bäude	Varianzen sind gleich		1,09	,297	-,349	290	,727	-,9638453	2,7629891	-6,401899	4,474208
	Varianzen sind nicht gleich				-,364	189,217	,716	-,9638453	2,6499135	-6,191013	4,263322
Teilnutzwerte sehr marken- spezifische Gebäude	Varianzen sind gleich		,012	,911	,462	290	,644	1,4557347	3,1514741	-4,746927	7,658396
	Varianzen sind nicht gleich				,454	163,811	,651	1,4557347	3,2096798	-4,881943	7,793412

Anhang 53: Einfluss der Risikoaversität auf die Wichtigkeiten der Merkmale

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen dargestellt. Untersucht wurde, welchen Einfluss die Risikoaversität eines Investors (siehe Frage 7.16, S. 312) auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307), Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307: Ergebnisse auf S. 439) und Gebäudestandards (siehe Frage 1.5, S. 307: Ergebnisse auf S.340) hat.

Einfluss der Risikoaversität auf die Wichtigkeit des Merkmals Herstellermarke:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,006 ^a	,000	-,003	,0960960

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,012	,912 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	2,715	294	,009		
	Gesamt	2,715	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,254	,011		22,803	,000
	Risikoaversität	,000	,003	,006	,111	,912

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,006 ^a	,000	-,003	,0960960

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Einfluss der Risikoaversität auf die Wichtigkeit des Merkmals Rentabilität:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,247 ^a	,061	,058	,0805661

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,124	1	,124	19,151	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,908	294	,006		
	Gesamt	2,033	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,123	,009		13,186	,000
	Risikoaversität	,012	,003	,247	4,376	,000

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Einfluss der Risikoaversität auf die Wichtigkeit des Merkmals Gebäudestandards:

Aufgenommene/Entfernte Variablen^b

Modell	Aufgenommene Variablen	Entfernte Variablen	Methode
1	Risikoaversität	.	Einschluss

a. Alle gewünschten Variablen wurden eingegeben.

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,121 ^a	,015	,011	,0716242

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,022	1	,022	4,377	,037 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,508	294	,005		
	Gesamt	1,531	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Risikoaversität

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,210	,008		25,292	,000
	Risikoaversität	-,005	,002	-,121	-2,092	,037

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Anhang 54: Unterschiede zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, welcher Unterschied zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren (siehe Frage 7.16, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale (siehe Frage 1.1–1.5, S. 307) besteht. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Gruppenstatistiken

Risikoaversität		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke	>= 3	155	,256310	,0950511	,0076347
	< 3	141	,254248	,0972251	,0081878
Wichtigkeit Rentabilität	>= 3	155	,174032	,0871420	,0069994
	< 3	141	,141780	,0749474	,0063117
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	>= 3	155	,197774	,0620805	,0049864
	< 3	141	,202383	,0756688	,0063725
Wichtigkeit Mitarbeiter-schulung	>= 3	155	,185355	,0671920	,0053970
	< 3	141	,196929	,0656647	,0055300
Wichtigkeit Gebäudestandards	>= 3	155	,186477	,0665176	,0053428
	< 3	141	,204667	,0767589	,0064643

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen sind gleich	,045	,833	,184	294	,854	,0020615	,0111830	- ,019947	,024070
	Varianzen sind nicht gleich			,184	289,990	,854	,0020615	,0111950	- ,019972	,024095
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen sind gleich	1,644	,201	3,398	294	,001	,0322521	,0094921	,013571	,050933
	Varianzen sind nicht gleich			3,422	293,097	,001	,0322521	,0094249	,013703	,050801
Wichtigkeit Arbeitsprozes- svorgaben	Varianzen sind gleich	2,586	,109	-,575	294	,566	- ,0046088	,0080168	-,02038	,011168
	Varianzen sind nicht gleich			-,570	271,423	,569	- ,0046088	,0080915	-,02053	,011321
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen sind gleich	,803	,371	-1,496	294	,136	-,011574	,0077355	-,02679	,003649
	Varianzen sind nicht gleich			-1,498	292,482	,135	-,011574	,0077271	- ,026782	,00363
Wichtigkeit Gebäudestan- dards	Varianzen sind gleich	,197	,657	-2,184	294	,030	-,018189	,0083300	-,03458	-,00179
	Varianzen sind nicht gleich			-2,169	278,471	,031	-,018189	,0083864	-,03469	-,00168

Anhang 55: Unterschiede zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren in Bezug auf die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, welcher Unterschied zwischen über- bzw. unterdurchschnittlich risikoaversen Investoren (siehe Frage 7.16, S. 312) in Bezug auf die Ausprägungen der Merkmale Rentabilität (siehe Fragen 1.2.1–1.2.3, S. 307) und Gebäudestandards (siehe Fragen 1.5.1–1.5.3, S. 307) besteht. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Gruppenstatistiken

Risikoaversität		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Teilnutzwerte ROI 20%	>= 3	155	2,556013	9,7468396	,7828850
	< 3	141	4,759922	9,7821400	,8238048
Teilnutzwerte ROI 30%	>= 3	155	28,155168	18,9071344	1,5186576
	< 3	141	24,391426	19,3414739	1,6288459
Teilnutzwerte ROI 40%	>= 3	155	46,761529	30,9245209	2,4839173
	< 3	141	36,680199	26,6757986	2,2465075
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	>= 3	155	,304542	2,2575359	,1813296
	< 3	141	,960298	5,1190794	,4311043
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	>= 3	155	39,872561	21,1615839	1,6997393
	< 3	141	41,948128	22,6652649	1,9087596
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	>= 3	155	49,915600	21,8589606	1,7557540
	< 3	141	57,057057	27,2791980	2,2973229

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
									Untere	Obere
Teilnutz- werte ROI 20%	Varianzen sind gleich	8,683	,003	-1,940	294	,053	-2,203909	1,1362747	-4,4401	,03235
	Varianzen sind nicht gleich			-1,939	291,16	,053	-2,203909	1,1364696	-4,4406	,03282
Teilnutz- werte ROI 30%	Varianzen sind gleich	,055	,814	1,692	294	,092	3,7637422	2,2245858	-,61438	8,14187
	Varianzen sind nicht gleich			1,690	289,98	,092	3,7637422	2,2269845	-,61936	8,14684
Teilnutz- werte ROI 40%	Varianzen sind gleich	,797	,373	2,989	294	,003	10,081330	3,3725277	3,44397	16,7186
	Varianzen sind nicht gleich			3,010	293,19	,003	10,081330	3,3491254	3,48995	16,6727
Teilnutz- werte neu- trale Ge- bäude	Varianzen sind gleich	8,112	,005	-1,448	294	,149	-,6557559	,4529498	-1,5471	,23567
	Varianzen sind nicht gleich			-1,402	188,55	,163	-,6557559	,4676872	-1,5783	,26681
Teilnutz- werte mar- kenspezifi- sche Ge- bäude	Varianzen sind gleich	,045	,833	-,815	294	,416	-2,075566	2,5475710	-7,0893	2,93822
	Varianzen sind nicht gleich			-,812	286,36	,417	-2,075566	2,5558711	-7,1062	2,95511
Teilnutz- werte sehr marken- spezifische Gebäude	Varianzen sind gleich	3,241	,073	-2,496	294	,013	-7,141456	2,8616726	-12,773	-1,5094
	Varianzen sind nicht gleich			-2,470	268,14	,014	-7,141456	2,8914295	-12,834	-1,4486

Anhang 56: Unterschiede zwischen Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlichen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, welcher Unterschied zwischen Investoren mit über- bzw. unterdurchschnittlichen Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes (siehe Frage 7.8, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Merkmale und Ausprägungen (siehe Frage 1, S. 307) besteht. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Statistiken

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

n	Gültig	296
	Fehlend	2
Mittelwert		6,11

Gruppenstatistiken

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke >= 6	141	,254248	,0972251	,0081878
< 6	155	,256310	,0950511	,0076347
Wichtigkeit Rentabilität >= 6	141	,141780	,0749474	,0063117
< 6	155	,174032	,0871420	,0069994
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben >= 6	141	,202383	,0756688	,0063725
< 6	155	,197774	,0620805	,0049864
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung >= 6	141	,196929	,0656647	,0055300
< 6	155	,185355	,0671920	,0053970
Wichtigkeit Gebäudestandards >= 6	141	,204667	,0767589	,0064643
< 6	155	,186477	,0665176	,0053428

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Diffe- renz	Stan- dardfeh- ler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen sind gleich	,045	,833	-,184	294	,854	-,00206	,0111830	-,0240704	,0199475
	Varianzen sind nicht gleich			-,184	289,9	,854	-,00206	,0111950	-,0240953	,0199724
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen sind gleich	1,644	,201	-3,39	294	,001	-,03225	,0094921	-,0509332	-,013571
	Varianzen sind nicht gleich			-3,42	293,09	,001	-,03225	,0094249	-,0508012	-,013703
Wichtigkeit Arbeitspro- zessvorga- ben	Varianzen sind gleich	2,586	,109	,575	294	,566	,004608	,0080168	-,0111689	,0203864
	Varianzen sind nicht gleich			,570	271,42	,569	,004608	,0080915	-,0113213	,0205389
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen sind gleich	,803	,371	1,496	294	,136	,011574	,0077355	-,0036498	,0267983
	Varianzen sind nicht gleich			1,498	292,482	,135	,011574	,0077271	-,0036335	,0267820
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen sind gleich	,197	,657	2,184	294	,030	,018189	,0083300	,0017952	,0345833
	Varianzen sind nicht gleich			2,169	278,471	,031	,018189	,0083864	,0016804	,0346981

Gruppenstatistiken

Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Teilnutzwerte ROI 20%	>= 6	141	4,759922	9,7821400	,8238048
	< 6	155	2,556013	9,7468396	,7828850
Teilnutzwerte ROI 30%	>= 6	141	24,391426	19,3414739	1,6288459
	< 6	155	28,155168	18,9071344	1,5186576
Teilnutzwerte ROI 40%	>= 6	141	36,680199	26,6757986	2,2465075
	< 6	155	46,761529	30,9245209	2,4839173
Wichtigkeit Gebäudestandards	>= 6	141	,204667	,0767589	,0064643
	< 6	155	,186477	,0665176	,0053428
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	>= 6	141	,960298	5,1190794	,4311043
	< 6	155	,304542	2,2575359	,1813296
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude	>= 6	141	41,94128	22,6652649	1,9087596
	< 6	155	39,87256	21,1615839	1,6997393
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude	>= 6	141	57,057057	27,2791980	2,2973229
	< 6	155	49,915600	21,8589606	1,7557540

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Teilnutz- werte ROI 20%	Varianzen	sind gleich	8,68	,003	1,94	294	,053	2,203909	1,1362747	-,0323541	4,440172
	Varianzen	sind nicht gleich			1,93	291,16	,053	2,203909	1,1364696	-,0328278	4,440645
Teilnutz- werte ROI 30%	Varianzen	sind gleich	,055	,814	-1,69	294	,092	-3,76374	2,2245858	-8,141873	,6143887
	Varianzen	sind nicht gleich			-1,690	289,98	,092	-3,76374	2,2269845	-8,146844	,6193605
Teilnutz- werte ROI 40%	Varianzen	sind gleich	,797	,373	-2,989	294	,003	-10,0813	3,3725277	-16,71868	-3,443974
	Varianzen	sind nicht gleich			-3,010	293,19	,003	-10,08133	3,3491254	-16,67270	-3,489956
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen	sind gleich	,197	,657	2,184	294	,030	,0181892	,0083300	,0017952	,0345833
	Varianzen	sind nicht gleich			2,169	278,47	,031	,0181892	,0083864	,0016804	,0346981
Teilnutz- werte neu- trale Gebäude	Varianzen	sind gleich	8,11	,005	1,448	294	,149	,6557559	,4529498	-,2356790	1,547190
	Varianzen	sind nicht gleich			1,402	188,55	,163	,6557559	,4676872	-,2668156	1,578327
Teilnutz- werte mar- kenspezifi- sche Ge- bäude	Varianzen	sind gleich	,045	,833	,815	294	,416	2,075566	2,5475710	-2,938220	7,089353
	Varianzen	sind nicht gleich			,812	286,36	,417	2,075566	2,5558711	-2,955110	7,106242
Teilnutz- werte sehr marken- spezifische Gebäude	Varianzen	sind gleich	3,24	,073	2,496	294	,013	7,141456	2,8616726	1,509497	12,77341
	Varianzen	sind nicht gleich			2,470	268,14	,014	7,141456	2,8914295	1,448664	12,83424

Anhang 57: Einfluss der Erwartung in die wirtschaftliche Entwicklung des Landes auf die Wichtigkeiten der Merkmale Rentabilität und Gebäudestandards

Die nachfolgenden Tabellen fassen die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen zusammen. Untersucht wurde, welchen Einfluss die Erwartungen eines Investors in die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes (siehe Frage 7.8, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale Rentabilität (siehe Frage 1.2, S. 307) und Gebäudestandards (siehe Fragen 1.5, S. 307; Ergebnisse auf Seite 450) haben.

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Rentabilität:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,247 ^a	,061	,058	,0805661

a. Einflussvariablen: (Konstante), Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,124	1	,124	19,151	,000 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,908	294	,006		
	Gesamt	2,033	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,234	,018		13,162	,000
	Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung	-,012	,003	-,247	-4,376	,000

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Gebäudestandards:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,121 ^a	,015	,011	,0716242

a. Einflussvariablen: (Konstante), Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,022	1	,022	4,377	,037 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,508	294	,005		
	Gesamt	1,531	295			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,163	,016		10,350	,000
	Erwartungen in die wirtschaftliche Entwicklung	,005	,002	,121	2,092	,037

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Anhang 58: Unterschiede zwischen Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlichen Renditeerwartungen im Automobilhandel in Bezug auf die Wichtigkeiten

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse mehrerer t-Tests. Untersucht wurde, welche Unterschiede zwischen Investoren mit unter- bzw. überdurchschnittlichen Renditeerwartungen im Automobilhandel (siehe Frage 7.1, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten der Merkmale (siehe Fragen 1.1–1.5, S. 307) festgestellt werden können.

Statistiken

Renditeerwartung

n	Gültig	297
	Fehlend	1
Mittelwert		4,71

Gruppenstatistiken

Renditeerwartung		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke	>= 5	152	,262559	,1021691	,0082870
	< 5	145	,247034	,0886463	,0073617
Wichtigkeit Rentabilität	>= 5	152	,163007	,0882187	,0071555
	< 5	145	,154186	,0769100	,0063870
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	>= 5	152	,193645	,0753380	,0061107
	< 5	145	,207510	,0613930	,0050984
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	>= 5	152	,188270	,0675461	,0054787
	< 5	145	,194090	,0657522	,0054604
Wichtigkeit Gebäudestandards	>= 5	152	,192454	,0747997	,0060671
	< 5	145	,197200	,0695351	,0057746

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Diffe- renz	Standardfeh- ler der Diffe- renz	95% Konfidenzin- tervall der Diffe- renz	
									Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen sind gleich	,966	,327	1,396	295	,164	,015524	,0111217	- ,006363	,037412
	Varianzen sind nicht gleich			1,401	292,408	,162	,015524	,0110846	- ,006291	,037340
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen sind gleich	2,157	,143	,917	295	,360	,008820	,0096224	-,01011	,027757
	Varianzen sind nicht gleich			,920	292,660	,359	,008820	,0095914	-,01005	,027697
Wichtigkeit Arbeitspro- zessvorga- ben	Varianzen sind gleich	3,115	,079	-1,734	295	,084	-,01386	,0079964	-,02960	,001871
	Varianzen sind nicht gleich			-1,742	288,037	,083	-,01386	,0079583	-,02952	,001798
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen sind gleich	,040	,843	-,752	295	,453	-,00581	,0077401	-,02105	,009412
	Varianzen sind nicht gleich			-,752	294,877	,452	-,00581	,0077351	-,02104	,009403
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen sind gleich	,020	,888	-,566	295	,572	-,00474	,0083903	-,02125	,011766
	Varianzen sind nicht gleich			-,567	294,806	,571	-,00474	,0083759	-,02123	,011738

Anhang 59: Einfluss der Renditeerwartungen auf die Wichtigkeiten der Merkmale Herstellermarke und Arbeitsprozessvorgaben

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse zweier Regressionsanalysen dargestellt. Untersucht wurde, welchen Einfluss die Renditeerwartung eines Investors (siehe Frage 7.1, S. 312) auf die Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke (siehe Frage 1.1, S. 307) hat. Zusätzlich wurde der Einfluss der Renditeerwartung auf die Wichtigkeiten des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben (siehe Frage 1.3, S. 307, Ergebnisse auf S. 454) untersucht.

Einfluss der Renditeerwartung auf Wichtigkeit Herstellermarke:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,154 ^a	,024	,020	,0952355

a. Einflussvariablen: (Konstante), umgepolt Renditeerwartungen

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,065	1	,065	7,125	,008 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	2,657	293	,009		
	Gesamt	2,722	294			

a. Einflussvariablen: (Konstante), umgepolt Renditeerwartungen

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,227	,012		19,020	,000
	umgepolt Renditeerwartungen	,008	,003	,154	2,669	,008

Einfluss der Renditeerwartung auf Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
1	,010 ^a	,000	-,003	,0692788

a. Einflussvariablen: (Konstante), umgepolt Renditeerwartungen

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,029	,865 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,406	293	,005		
	Gesamt	1,406	294			

a. Einflussvariablen: (Konstante), umgepolt Renditeerwartungen

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,199	,009		22,881	,000
	umgepolt Renditeerwartungen	,000	,002	,010	,170	,865

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben

Anhang 60: Unterschiede zwischen Investoren, welche es als über bzw. unterdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu rekrutieren, in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, welcher Unterschied zwischen Investoren, die es über- bzw. unterdurchschnittlichen einfach empfinden, Mitarbeiter zu rekrutieren (siehe Frage 7.9, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Merkmale und Ausprägungen (siehe Frage 1, S. 307) besteht. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Gruppenstatistiken

Zugang zu Mitarbeitern		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke	>= 5	158	,256405	,0940513	,0074823
	< 5	139	,253360	,0984013	,0083463
Wichtigkeit Rentabilität	>= 5	158	,157437	,0820992	,0065315
	< 5	139	,160137	,0840099	,0071256
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	>= 5	158	,198171	,0717428	,0057076
	< 5	139	,202964	,0661729	,0056127
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	>= 5	158	,192589	,0674499	,0053660
	< 5	139	,189432	,0658832	,0055881
Wichtigkeit Gebäudestandards	>= 5	158	,195386	,0768534	,0061141
	< 5	139	,194072	,0667754	,0056638

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signifi- kanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Diffe- renz	Standardfeh- ler der Diffe- renz	95% Konfidenzin- tervall der Differenz	
									Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen sind gleich	1,026	,312	,272	295	,785	,003045	,0111767	-,01895	,025041
	Varianzen sind nicht gleich			,272	286,369	,786	,003045	,0112092	-,01901	,025108
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen sind gleich	,004	,948	-,280	295	,780	-,00270	,0096519	-,02169	,016295
	Varianzen sind nicht gleich			-,279	288,375	,780	-,00270	,0096661	-,02172	,016325
Wichtigkeit Arbeitspro- zessvorga- ben	Varianzen sind gleich	,405	,525	-,596	295	,552	-,00479	,0080465	-,0206	,011042
	Varianzen sind nicht gleich			-,599	294,329	,550	-,00479	,0080049	-,02054	,010961
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen sind gleich	,081	,776	,407	295	,684	,00315	,0077591	-,01211	,018427
	Varianzen sind nicht gleich			,407	291,773	,684	,003157	,0077474	-,01209	,018404
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen sind gleich	,277	,599	,156	295	,876	,001314	,0084094	-,01523	,017864
	Varianzen sind nicht gleich			,158	294,958	,875	,001314	,0083343	-,01508	,017716

Gruppenstatistiken

Zugang zu Mitarbeitern		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Teilnutzwerte SVW	>= 5	158	64,533171	26,6512721	2,1202614
	< 5	139	61,971432	25,4568850	2,1592248
Teilnutzwerte Toyota	>= 5	158	28,466228	22,4827474	1,7886313
	< 5	139	29,604849	20,7389502	1,7590548
Teilnutzwerte Chery	>= 5	158	3,772449	9,4341313	,7505392
	< 5	139	2,089079	6,6948933	,5678534
Teilnutzwerte Audi	>= 5	158	60,712880	32,5246838	2,5875249
	< 5	139	64,103532	30,2324971	2,5642869
Teilnutzwerte ROI 20%	>= 5	158	3,087639	8,2586582	,6570236
	< 5	139	4,168950	11,2943641	,9579755
Teilnutzwerte ROI 30%	>= 5	158	26,257810	18,6655135	1,4849485
	< 5	139	26,632835	19,8188887	1,6810162
Teilnutzwerte ROI 40%	>= 5	158	41,946646	29,1797897	2,3214194
	< 5	139	41,965518	29,5772128	2,5087064
Teilnutzwerte keine Ar- beitsprozesse vorgegeben	>= 5	158	1,067557	4,8365309	,3847737
	< 5	139	,762014	3,7995289	,3222718
Teilnutzwerte einige Ar- beitsprozesse vorgegeben	>= 5	158	32,872620	21,3651610	1,6997209
	< 5	139	34,843108	18,8011518	1,5946929
Teilnutzwerte alle Ar- beitsprozesse vorgegeben	>= 5	158	57,444196	24,5822441	1,9556583
	< 5	139	59,093058	22,9471966	1,9463558

Fortsetzung der Tabelle auf S. 458.

Zugang zu Mitarbeitern	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwer- tes
Teilnutzwerte rudimentäres Schulungsangebot >= 5	158	1,980551	6,8087128	,5416721
< 5	139	1,627640	5,8953875	,5000402
Teilnutzwerte breites Schu- lungsangebot >= 5	158	26,253722	18,9134151	1,5046705
< 5	139	24,342957	18,2116582	1,5446927
Teilnutzwerte sehr breites Schulungsangebot >= 5	158	56,064348	23,5799845	1,8759228
< 5	139	55,184777	22,5846831	1,9156078
Teilnutzwerte neutrale Gebäude >= 5	158	,694563	4,4249230	,3520280
< 5	139	,524209	3,1958811	,2710711
Teilnutzwerte marken- spezifische Gebäude >= 5	158	40,499791	22,2405427	1,7693626
< 5	139	41,150914	21,5006045	1,8236575
Teilnutzwerte sehr marken- spezifische Gebäude >= 5	158	54,345905	25,0535312	1,9931519
< 5	139	51,935122	24,5880663	2,0855326

Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
									Untere	Obere
Teilnutzwerte SVW	Varianzen sind gleich	,016	,900	,844	295	,399	2,561739	3,0350924	-3,411438	8,534916
	Varianzen sind nicht gleich			,847	292,99	,398	2,561739	3,0261791	-3,394064	8,517543
Teilnutzwerte Toyota	Varianzen sind gleich	1,806	,180	-,452	295	,652	-1,13862	2,5216863	-6,101395	3,824153
	Varianzen sind nicht gleich			-,454	294,32	,650	-1,13862	2,5086801	-6,075845	3,798603
Teilnutzwerte Chery	Varianzen sind gleich	10,35	,001	1,751	295	,081	1,683370	,9613109	-,2085263	3,575266
	Varianzen sind nicht gleich			1,789	282,77	,075	1,683370	,9411517	-,1691822	3,535922
Teilnutzwerte Audi	Varianzen sind gleich	2,052	,153	-,926	295	,355	-3,39065	3,6600170	-10,59370	3,812400
	Varianzen sind nicht gleich			-,931	294,09	,353	-3,39065	3,6429181	-10,56014	3,778840

Fortsetzung der Tabelle auf S. 460f.

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
									Untere	Obere
Teilnutzwerte ROI 20%	Varianzen sind gleich	2,423	,121	-,949	295	,343	-1,08131	1,1392415	-3,323381	1,160760
	Varianzen sind nicht gleich			-,931	249,78	,353	-1,08131	1,1616355	-3,369159	1,206538
Teilnutzwerte ROI 30%	Varianzen sind gleich	1,821	,178	-,168	295	,867	-,375024	2,2343583	-4,772326	4,022277
	Varianzen sind nicht gleich			-,167	284,91	,867	-,375024	2,2429640	-4,789907	4,039858
Teilnutzwerte ROI 40%	Varianzen sind gleich	,290	,590	-,006	295	,996	-,018872	3,4150147	-6,739751	6,702006
	Varianzen sind nicht gleich			-,006	289,15	,996	-,018872	3,4179813	-6,746149	6,708404
Teilnutzwerte keine Arbeits- prozesse vorge- geben	Varianzen sind gleich	1,233	,268	,600	295	,549	,3055426	,5095920	-,6973539	1,308439
	Varianzen sind nicht gleich			,609	291,39	,543	,3055426	,5019063	-,6822786	1,293363
Teilnutzwerte einige Ar- beitsprozesse vorgegeben	Varianzen sind gleich	4,301	,039	-,839	295	,402	-1,97048	2,3497863	-6,594956	2,653981
	Varianzen sind nicht gleich			-,845	295,00	,399	-1,97048	2,3306859	-6,557366	2,616391
Teilnutzwerte alle Arbeits- prozesse vorge- geben	Varianzen sind gleich	,012	,913	-,595	295	,552	-1,64886	2,7713463	-7,102976	3,805253
	Varianzen sind nicht gleich			-,598	293,95	,551	-1,64886	2,7591485	-7,079050	3,781328

Fortsetzung der Tabelle auf S. 461.

		Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
									Untere	Obere
Teilnutzwerte rudimentäres Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich	,954	,329	,474	295	,636	,3529103	,7439899	-1,111290	1,817110
	Varianzen sind nicht gleich			,479	294,93	,632	,3529103	,7371899	-1,097908	1,803729
Teilnutzwerte breites Schu- lungsangebot	Varianzen sind gleich	,858	,355	,884	295	,377	1,910764	2,1616485	-2,343442	6,164971
	Varianzen sind nicht gleich			,886	292,58	,376	1,910764	2,1564111	-2,333278	6,154808
Teilnutzwerte sehr breites Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich	,060	,806	,327	295	,744	,8795711	2,6885917	-4,411679	6,170822
	Varianzen sind nicht gleich			,328	292,85	,743	,8795711	2,6811639	-4,397220	6,156362
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Varianzen sind gleich	,534	,465	,376	295	,707	,1703547	,4533583	-,7218718	1,062581
	Varianzen sind nicht gleich			,383	284,56	,702	,1703547	,4443008	-,7041785	1,044887
Teilnutzwerte markenspe- zifische Ge- bäude	Varianzen sind gleich	,282	,596	-,256	295	,798	-,651122	2,5464615	-5,662655	4,360410
	Varianzen sind nicht gleich			-,256	292,37	,798	-,651122	2,5409389	-5,651972	4,349727
Teilnutzwerte sehr marken- spezifische Gebäude	Varianzen sind gleich	,187	,666	,835	295	,405	2,410782	2,8882795	-3,273461	8,095026
	Varianzen sind nicht gleich			,836	291,47	,404	2,410782	2,8848051	-3,266906	8,088471

Anhang 61: Unterschiede zwischen Investoren, welche es als über- bzw. unterdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu binden, in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte

Die nachfolgenden Tabellen geben die Ergebnisse verschiedener t-Tests wieder. Im Rahmen der t-Tests wurde untersucht, welcher Unterschied zwischen Investoren, die es über- bzw. unterdurchschnittlich einfach empfinden, Mitarbeiter zu binden (siehe Frage 7.9, S. 312) in Bezug auf die Wichtigkeiten und Teilnutzwerte der Merkmale und Ausprägungen (siehe Frage 1, S. 307) besteht. Unterscheidungskriterium zwischen den Gruppen war der Mittelwert.

Gruppenstatistiken

Es ist einfach, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden		n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Wichtigkeit Herstellermarke	>= 5	147	,257231	,0935078	,0077124
	< 5	147	,254476	,0979426	,0080782
Wichtigkeit Rentabilität	>= 5	147	,153415	,0837247	,0069055
	< 5	147	,164483	,0822967	,0067877
Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben	>= 5	147	,194551	,0738547	,0060914
	< 5	147	,204211	,0629369	,0051910
Wichtigkeit Mitarbeiterschulung	>= 5	147	,194891	,0672750	,0055487
	< 5	147	,186517	,0662107	,0054610
Wichtigkeit Gebäudestandards	>= 5	147	,199912	,0769866	,0063497
	< 5	147	,190279	,0667554	,0055059

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standardfeh- ler der Diffe- renz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Wichtigkeit Hersteller- marke	Varianzen	sind gleich	,359	,550	,247	292	,805	,0027551	,0111686	-,0192261	,0247363
	Varianzen	sind nicht gleich			,247	291,375	,805	,0027551	,0111686	-,0192263	,0247365
Wichtigkeit Rentabilität	Varianzen	sind gleich	,417	,519	-1,143	292	,254	-,0110680	,0096829	-,0301252	,0079891
	Varianzen	sind nicht gleich			-1,143	291,914	,254	-,0110680	,0096829	-,0301252	,0079892
Wichtigkeit Arbeitspro- zessvorgaben	Varianzen	sind gleich	1,43	,236	-1,207	292	,228	-,0096599	,0080032	-,0254112	,0060914
	Varianzen	sind nicht gleich			-1,207	284,834	,228	-,0096599	,0080032	-,0254128	,0060931
Wichtigkeit Mitarbeiter- schulung	Varianzen	sind gleich	,189	,664	1,076	292	,283	,0083741	,0077853	-,0069482	,0236965
	Varianzen	sind nicht gleich			1,076	291,926	,283	,0083741	,0077853	-,0069483	,0236966
Wichtigkeit Gebäude- standards	Varianzen	sind gleich	,091	,764	1,146	292	,253	,0096327	,0084044	-,0069082	,0261736
	Varianzen	sind nicht gleich			1,146	286,257	,253	,0096327	,0084044	-,0069096	,0261749

Gruppenstatistiken

Es ist einfach, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Teilnutzwerte SVW >= 5	147	65,145061	27,0818250	2,2336713
< 5	147	61,821680	24,9290471	2,0561132
Teilnutzwerte Toyota >= 5	147	27,236435	22,2651911	1,8364020
< 5	147	31,189122	20,8846409	1,7225361
Teilnutzwerte Chery >= 5	147	3,857327	9,3257239	,7691727
< 5	147	2,058660	7,1006429	,5856512
Teilnutzwerte Audi >= 5	147	62,211150	31,0419687	2,5602984
< 5	147	63,102959	31,7767373	2,6209011
Teilnutzwerte ROI 20% >= 5	147	3,393306	10,6386359	,8774599
< 5	147	3,867449	8,9970824	,7420669
Teilnutzwerte ROI 30% >= 5	147	26,722109	19,3623436	1,5969792
< 5	147	25,997442	19,1747328	1,5815053
Teilnutzwerte ROI 40% >= 5	147	39,968633	29,0608973	2,3969024
< 5	147	44,002286	29,7062899	2,4501335
Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse vorgegeben >= 5	147	,941755	4,7676987	,3932332
< 5	147	,926231	4,0122680	,3309263
Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse vorgegeben >= 5	147	32,484490	20,7976149	1,7153584
< 5	147	34,520395	19,3482856	1,5958197
Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben >= 5	147	56,955020	25,5592963	2,1080952
< 5	147	58,876435	21,7794413	1,7963380

Fortsetzung der Tabelle auf S. 465.

Es ist einfach, Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden	n	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Teilnutzwerte rudimentäres >= 5	147	1,481714	5,8774264	,4847620
Schulungsangebot < 5	147	2,186102	6,9212185	,5708525
Teilnutzwerte breites Schulungsangebot >= 5	147	26,317619	17,8741587	1,4742358
< 5	147	24,112299	19,2989052	1,5917469
Teilnutzwerte sehr breites Schulungsangebot >= 5	147	56,432293	24,4779604	2,0189081
< 5	147	54,635272	21,7712338	1,7956611
Teilnutzwerte neutrale Gebäude >= 5	147	,908973	4,9685951	,4098028
< 5	147	,333245	2,4211973	,1996970
Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude >= 5	147	40,908878	21,4022484	1,7652277
< 5	147	40,823816	22,4284806	1,8498699
Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude >= 5	147	55,035347	26,8133662	2,2115292
< 5	147	51,546558	22,6923721	1,8716353

Test bei unabhängigen Stichproben

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- seitig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Teilnutzwerte SVW	Varianzen sind gleich		,398	,528	1,095	292	,275	3,323381	3,0359329	-2,651703	9,298465
	Varianzen sind nicht gleich				1,095	290,0	,275	3,323381	3,0359329	-2,651873	9,298635
Teilnutzwerte Toyota	Varianzen sind gleich		1,400	,238	-1,570	292	,118	-3,95268	2,5178370	-8,908096	1,002721
	Varianzen sind nicht gleich				-1,570	290,8	,118	-3,95268	2,5178370	-8,908180	1,002806
Teilnutzwerte Chery	Varianzen sind gleich		9,644	,002	1,861	292	,064	1,798666	,9667544	-,1040233	3,701356
	Varianzen sind nicht gleich				1,861	272,7	,064	1,798666	,9667544	-,1045839	3,701917
Teilnutzwerte Audi	Varianzen sind gleich		,698	,404	-,243	292	,808	-,891809	3,6639119	-8,102833	6,319214
	Varianzen sind nicht gleich				-,243	291,8	,808	-,891809	3,6639119	-8,102849	6,319230
Teilnutzwerte ROI 20%	Varianzen sind gleich		,297	,586	-,413	292	,680	-,474142	1,1491732	-2,735855	1,787569
	Varianzen sind nicht gleich				-,413	284,1	,680	-,474142	1,1491732	-2,736114	1,787829
Teilnutzwerte ROI 30%	Varianzen sind gleich		,829	,363	,322	292	,747	,7246667	2,2475546	-3,698793	5,148126
	Varianzen sind nicht gleich				,322	291,9	,747	,7246667	2,2475546	-3,698795	5,148128
Teilnutzwerte ROI 40%	Varianzen sind gleich		,152	,697	-1,177	292	,240	-4,03365	3,4275786	-10,77954	2,712237
	Varianzen sind nicht gleich				-1,177	291,8	,240	-4,03365	3,4275786	-10,77955	2,712251

Fortsetzung der Tabelle auf S. 467f.

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Teilnutzwerte keine Arbeits- prozesse vor- gegeben	Varianzen sind gleich	,009	,923	,030	292	,976	,0155238	,5139499	-,9959921	1,027039 7	
	Varianzen sind nicht gleich			,030	283,7	,976	,0155238	,5139499	-,9961149	1,027165	
Teilnutzwerte einige Ar- beitsprozes- se vorgege- ben	Varianzen sind gleich	,806	,370	-,869	292	,386	-2,03590	2,3428817	-6,646985	2,575179	
	Varianzen sind nicht gleich			-,869	290,4	,386	-2,03590	2,3428817	-6,647082	2,575277	
Teilnutzwerte alle Arbeits- prozesse vor- gegeben	Varianzen sind gleich	,965	,327	-,694	292	,488	-1,92141	2,7696382	-7,372399	3,529569	
	Varianzen sind nicht gleich			-,694	284,8	,488	-1,92141	2,7696382	-7,372970	3,530140	
Teilnutzwerte rudimentäres Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich	3,206	,074	-,941	292	,348	-,704387	,7489104	-2,178334	,7695587	
	Varianzen sind nicht gleich			-,941	284,5	,348	-,704387	,7489104	-2,178495	,7697198	
Teilnutzwerte sehr breites Schulungs- angebot	Varianzen sind gleich	,642	,424	1,016	292	,310	2,205319	2,1695689	-2,064655	6,475294	
	Varianzen sind nicht gleich			1,016	290,2	,310	2,205319	2,1695689	-2,064759	6,475398	
Teilnutzwerte breites Schu- lungsangebot	Varianzen sind gleich	1,115	,292	,665	292	,507	1,797020	2,7019232	-3,520692	7,114733	
	Varianzen sind nicht gleich			,665	288,0	,507	1,797020	2,7019232	-3,520993	7,115034	

Fortsetzung der Tabelle auf S. 468.

			Levene-Test der Varianz- gleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
			F	Signi- fikanz	T	df	Sig. (2- sei- tig)	Mittlere Differenz	Standard- fehler der Differenz	95% Konfidenzinter- vall der Differenz	
										Untere	Obere
Teilnutzwerte neutrale Gebäude	Varianzen sind gleich		6,309	,013	1,263	292	,208	,5757279	,4558698	-,3214791	1,472934
	Varianzen sind nicht gleich				1,263	211,6	,208	,5757279	,4558698	-,3228992	1,474354
Teilnutzwerte markenspe- zifische Ge- bäude	Varianzen sind gleich		1,270	,261	,033	292	,973	,0850612	2,5569606	-4,947347	5,117470
	Varianzen sind nicht gleich				,033	291,3	,973	,0850612	2,5569606	-4,947393	5,117510
Teilnutzwerte sehr marken- spezifische Gebäude	Varianzen sind gleich		,870	,352	1,204	292	,229	3,488789	2,8972194	-2,213290	9,190868
	Varianzen sind nicht gleich				1,204	284,2	,230	3,488789	2,8972194	-2,213939	9,191517

Anhang 62: Einfluss des Zugangs zu Mitarbeitern und der Fähigkeit, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulungen

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse zweier Regressionsanalysen. Untersucht wurde, welcher Einfluss der Zugang eines Investors zu Mitarbeitern (siehe Frage 7.9, S. 312) auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307) hat. Zusätzlich wurde untersucht, welchen Einfluss die Fähigkeit eines Investors, Mitarbeiter an sein Autohaus zu binden (siehe Frage 7.10, S. 312), auf die Wichtigkeit des Merkmals Mitarbeiterschulungen (siehe Frage 1.4, S. 307, Ergebnisse auf S. 470 f.) hat.

Einfluss Zugang zu Mitarbeitern auf die Wichtigkeit des Merkmals Mitarbeiterschulungen:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,049 ^a	,002	-,001	,0666613

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Mitarbeitern

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	,003	1	,003	,700	,404 ^a
Nicht standardisierte Residuen	1,311	295	,004		
Gesamt	1,314	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Mitarbeitern

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,183	,010		17,639	,000
Zugang zu Mitarbeitern	,002	,002	,049	,836	,404

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Einfluss Fähigkeit der Mitarbeiterbindung auf die Wichtigkeit des Merkmals Mitarbeiterschulung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,093 ^a	,009	,005	,0665899

a. Einflussvariablen: (Konstante), Mitarbeiterbindung

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,011	1	,011	2,524	,113 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,295	292	,004		
	Gesamt	1,306	293			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Mitarbeiterbindung

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	,172	,013		13,684	,000
Mitarbeiterbindung	,004	,002	,093	1,589	,113

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Anhang 63: Einfluss des Zugangs eines Investors zu Kapital auf die Wichtigkeiten der Merkmale

Die nachfolgenden Tabellen zeigen die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen. Untersucht wurde, welchen Einfluss der Zugang eines Investors zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312) auf die Wichtigkeiten der Merkmale (siehe Fragen 1.1–1.5, S. 307) hat. Die Ergebnisse für das Merkmal Herstellermarke können auf dieser Seite, für die Rentabilität auf der S. 473, für Arbeitsprozessvorgaben auf S. 474, für Mitarbeiterschulungen auf S. 475, und für Gebäudestandards auf S. 476 entnommen werden.

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Herstellermarke:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,079 ^a	,006	,003	,0958203

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,017	1	,017	1,866	,173 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	2,709	295	,009		
	Gesamt	2,726	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,274	,015		18,214	,000
	Zugang zu Kapital	-,004	,003	-,079	-1,366	,173

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Herstellermarke

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Rentabilität:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,031 ^a	,001	-,002	,0829685

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,291	,590 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	2,031	295	,007		
	Gesamt	2,033	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Rentabilität

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,165	,013		12,681	,000
	Zugang zu Kapital	-,001	,002	-,031	-,540	,590

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Arbeitsprozessvorgaben:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,029 ^a	,001	-,003	,0692050

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,001	1	,001	,253	,615 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,413	295	,005		
	Gesamt	1,414	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,195	,011		17,973	,000
	Zugang zu Kapital	,001	,002	,029	,503	,615

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Arbeitsprozessvorgaben

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Mitarbeiterschulung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,087 ^a	,007	,004	,0664898

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,010	1	,010	2,227	,137 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,304	295	,004		
	Gesamt	1,314	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,177	,010		16,916	,000
	Zugang zu Kapital	,003	,002	,087	1,492	,137

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Mitarbeiterschulung

Einfluss auf die Wichtigkeiten des Merkmals Gebäudestandards:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,034 ^a	,001	-,002	,0722753

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	,341	,560 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	1,541	295	,005		
	Gesamt	1,543	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,189	,011		16,617	,000
	Zugang zu Kapital	,001	,002	,034	,584	,560

a. Abhängige Variable: Wichtigkeit Gebäudestandards

Anhang 64: Einfluss des Zugangs zu Kapital auf die Ausprägungen der Merkmale

In den nachfolgenden Tabellen sind die Ergebnisse verschiedener Regressionsanalysen dargestellt. Untersucht wurde, welchen Einfluss der Zugang eines Investors zu Kapital (siehe Frage 7.7, S. 312) auf die einzelnen Ausprägungen aller Merkmale (siehe Frage 1, S. 307) hat. Untersucht wurden die Einflüsse auf Ausprägungen der folgenden Merkmale: Herstellermarke, Rentabilität (S. 481 ff.), Arbeitsprozessvorgaben (S. 483 ff.), Mitarbeiterschulungen (S. 486 ff.) und Gebäudestandards (S. 489 ff.).

Herstellermarke:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,057 ^a	,003	,000	26,0883709

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	654,250	1	654,250	,961	,328 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	200777,913	295	680,603		
	Gesamt	201432,163	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte SVW

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	67,067	4,097		16,370	,000
	Zugang zu Kapital	-,716	,730	-,057	-,980	,328

Anhänge

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,057 ^a	,003	,000	26,0883709

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte SVW

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,150 ^a	,022	,019	21,4473183

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	3113,333	1	3113,333	6,768	,010 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	135696,302	295	459,987		
	Gesamt	138809,635	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Toyota

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	37,142	3,368		11,027	,000
	Zugang zu Kapital	-1,562	,600	-,150	-2,602	,010

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Toyota

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,101 ^a	,010	,007	8,2667699

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	208,221	1	208,221	3,047	,082 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	20160,148	295	68,339		
	Gesamt	20368,369	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Chery

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,879	1,298		,677	,499
	Zugang zu Kapital	,404	,231	,101	1,746	,082

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Chery

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,064 ^a	,004	,001	31,4539678

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

Anhänge

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1207,036	1	1207,036	1,220	,270 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	291858,866	295	989,352		
	Gesamt	293065,902	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Audi

Koeffizienten^a

		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	67,370	4,940		13,638	,000
	Zugang zu Kapital	-,973	,881	-,064	-1,105	,270

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte Audi

Rentabilität:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,008 ^a	,000	-,003	9,8112230

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1,632	1	1,632	,017	,896 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	28396,728	295	96,260		
	Gesamt	28398,361	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 20%

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	3,780	1,541		2,453	,015
	Zugang zu Kapital	-,036	,275	-,008	-,130	,896

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 20%

Anhänge

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,022 ^a	,000	-,003	19,2098591

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	53,699	1	53,699	,146	,703 ^a
Nicht standardisierte Residuen	108860,512	295	369,019		
Gesamt	108914,211	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 30%

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	27,503	3,017		9,116	,000
	Zugang zu Kapital	-,205	,538	-,022	-,381	,703

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 30%

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,011 ^a	,000	-,003	29,3644459

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

Anhänge

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	33,405	1	33,405	,039	,844 ^a
Nicht standardisierte Residuen	254369,851	295	862,271		
Gesamt	254403,256	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 40%

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	41,112	4,612		8,915	,000
Zugang zu Kapital	,162	,822	,011	,197	,844

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte ROI 40%

Arbeitsprozessvorgaben:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,036 ^a	,001	-,002	4,3819656

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	7,200	1	7,200	,375	,541 ^a
Nicht standardisierte Residuen	5664,479	295	19,202		
Gesamt	5671,678	296			

Anhänge

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,036 ^a	,001	-,002	4,3819656

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse sind vorgegeben

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	,533	,688		,775	,439
	Zugang zu Kapital	,075	,123	,036	,612	,541

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte keine Arbeitsprozesse sind vorgegeben

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,041 ^a	,002	-,002	20,2133519

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	202,642	1	202,642	,496	,482 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	120530,981	295	408,580		
	Gesamt	120733,623	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse sind vorgegeben

Koeffizienten^a

Modell	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
	Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1 (Konstante)	35,872	3,174		11,300	,000
Zugang zu Kapital	-,399	,566	-,041	-,704	,482

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte einige Arbeitsprozesse sind vorgegeben

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,074 ^a	,006	,002	23,7794967

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1 Regression	929,228	1	929,228	1,643	,201 ^a
Nicht standardisierte Residuen	166812,017	295	565,464		
Gesamt	167741,245	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	53,767	3,734		14,398	,000
	Zugang zu Kapital	,853	,666	,074	1,282	,201

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte alle Arbeitsprozesse vorgegeben

Mitarbeiterschulung:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,008 ^a	,000	-,003	6,3999283

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,848	1	,848	,021	,886 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	12082,929	295	40,959		
	Gesamt	12083,777	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte rudimentäres Schulungsangebot

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	1,950	1,005		1,940	,053
	Zugang zu Kapital	-,026	,179	-,008	-,144	,886

Anhänge

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,008 ^a	,000	-,003	6,3999283

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte rudimentäres Schulungsangebot

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,003 ^a	,000	-,003	18,6129595

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	,824	1	,824	,002	,961 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	102200,467	295	346,442		
	Gesamt	102201,291	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte breites Schulungsangebot

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	25,492	2,923		8,721	,000
	Zugang zu Kapital	-,025	,521	-,003	-,049	,961

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte breites Schulungsangebot

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,108 ^a	,012	,008	22,9886415

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1840,137	1	1840,137	3,482	,063 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	155900,903	295	528,478		
	Gesamt	157741,040	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte breites Schulungsangebot

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	49,393	3,610		13,681	,000
	Zugang zu Kapital	1,201	,644	,108	1,866	,063

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte breites Schulungsangebot

Gebäudestandards:

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,124 ^a	,015	,012	3,8695895

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	68,433	1	68,433	4,570	,033 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	4417,248	295	14,974		
	Gesamt	4485,682	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte neutrale Gebäude

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	-,592	,608		-,975	,330
	Zugang zu Kapital	,232	,108	,124	2,138	,033

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte neutrale Gebäude

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,013 ^a	,000	-,003	21,8981902

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,013 ^a	,000	-,003	21,8981902

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	22,624	1	22,624	,047	,828 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	141461,566	295	479,531		
	Gesamt	141484,191	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	41,499	3,439		12,067	,000
	Zugang zu Kapital	-,133	,613	-,013	-,217	,828

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte markenspezifische Gebäude

Einfluss auf die Teilnutzwerte der Ausprägungen des Merkmals Gebäudestandards

Modellzusammenfassung

Modell	r	R ²	Korrigiertes R ²	Standardfehler des Schätzers
1	,096 ^a	,009	,006	24,7513441

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

Anhänge

ANOVA^b

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	1680,946	1	1680,946	2,744	,099 ^a
	Nicht standardisierte Residuen	180725,565	295	612,629		
	Gesamt	182406,511	296			

a. Einflussvariablen: (Konstante), Zugang zu Kapital

b. Abhängige Variable: Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude

Koeffizienten^a

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.
		Regressionskoeffizient B	Standardfehler	Beta		
1	(Konstante)	47,235	3,887		12,152	,000
	Zugang zu Kapital	1,148	,693	,096	1,656	,099

a. Abhängige Variable: Teilnutzwerte sehr markenspezifische Gebäude